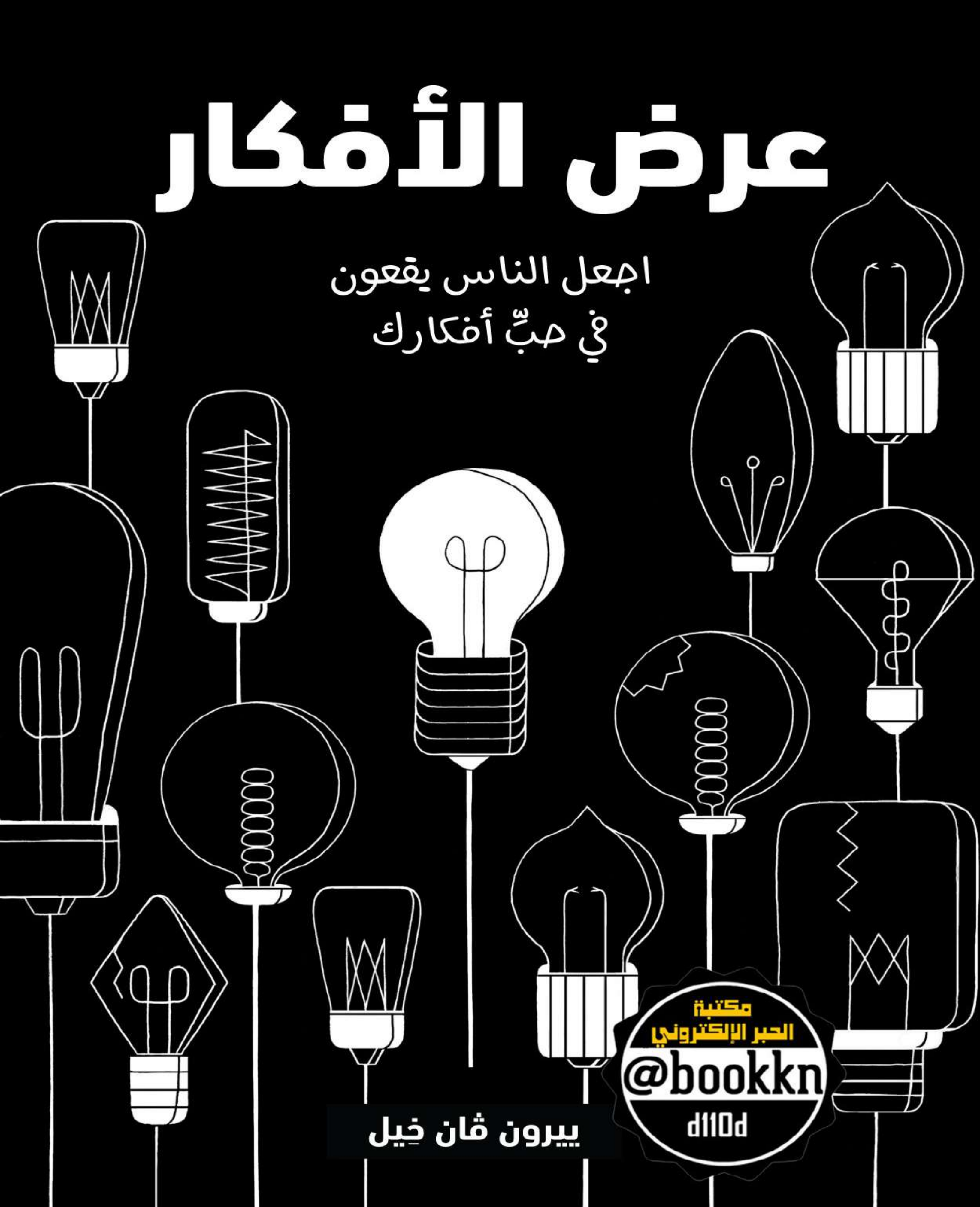
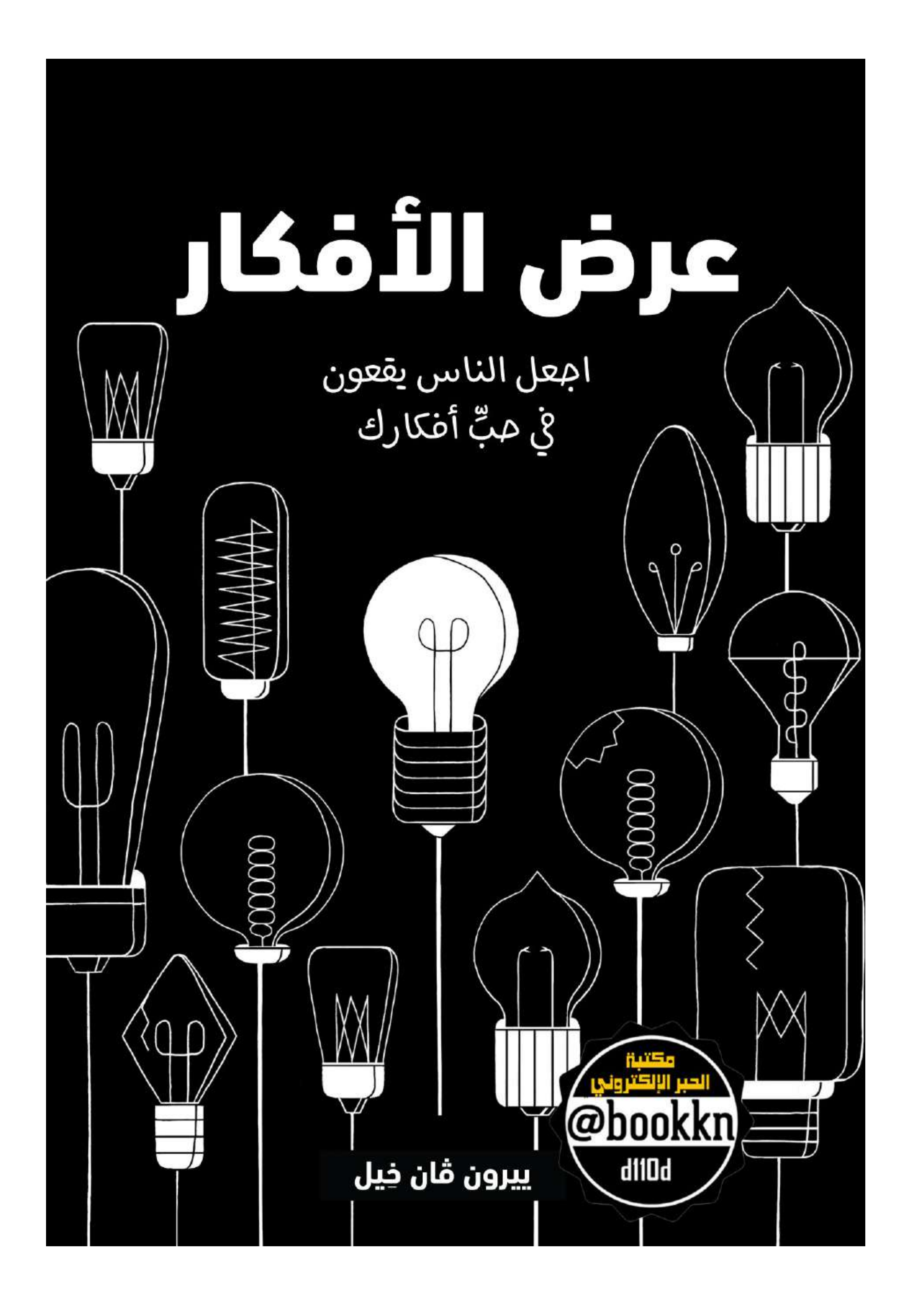
عرض الأفكار

اجعل الناس يقعون
في حبِّ أفكارك



بيرون ڤان خِيل


عرض الأفكار
اجعل الناس يقعون
في حبِّ أفكارك
بيرون ڤان خِيل
مكتبة
الحبر الإلكتروني
@bookkn


تليجرام
هنا سور الازبكية
غواص في بحر الكتب
باحثون
محمد خطاب

عرض الأفكار

مكتبة الحبر الإلكتروني
مكتبة العرب الحصرية



Pitching Ideas

عرض الأفكار

الطبعة العربيَّة الأولى ٢٠٢٠م

جبل عمّان ناشرون

ص.ب. ٣٠٦٢، عمّان ١١١٨١، الأردن

هاتف: ٥٥٥٩ ٤٦٤ ٦ ٩٦٢+

Email: info@JApublishers.com

رقم الإيداع: ١٦٥١/ ٦/ ٢٠٢٠

ISBN: 978-9923-12-049-1

عرض الأفكار

اجعل الناس يقعون في حبِّ أفكارك

تأليف

ييرون ڤان خِيل

أوك آند مورو

ترجمة: م. ديمة إياسو





يرون ڤان خِيل خبيرٌ استراتيجيٌّ وشريك مؤسِّس في استوديو "أوك آند مورو" (Oak & Morrow) في هولندا للتصميم الاستراتيجيّ. وقد أخذ على عاتقه إعادة شيءٍ من الروعة إلى عالمنا، ولو كان ذلك من أجل أبنائه فقط. وعمل يرون على مشاريع مختلفةٍ كثيرة منها مشروع بوّابات الخدمة الذاتيَّة للتحقُّق من جوازات السفر في مطار سخيبول، وجهاز الإسقاط الضوئيّ "بيم" (Beam) الفائز بجوائز. ولا يستطيع يرون أن يكفَّ عن الحديث عن الدرّاجات الهوائيَّة.

pitchingideas.com

جدول المحتويات

خطابُ العرض الخاصُّ بي

تخيَّل أنَّك خرجت بأذكى فكرةٍ في العالم- فكرةٍ تحلُّ مشكلةً حقيقيَّة بكلِّ معنى الكلمة. غير أنَّك عاجزٌ عن إقناعِ الآخرين بها. سيُمسي حلمك حينها ميّتًا من قبل أن يُولد حتَّى!

أيبدو لك هذا الكلام مألوفًا؟ لقد عرضتُ في حياتي المهنيَّة أفكارًا كثيرةً ومختلفةً ومتنوِّعة. وقد جرَّبتُ بنفسي شعور رؤية فكرةٍ تستغرق الكثير من الطاقة والعمل كالدرَّة الثمينة تُسحَق وتضيع طيَّ النسيان.

وغايتي في الحياة أن أتأكَّد من أنَّ هذا لن يحدث ثانيةً، معي أو مع غيري. لذا قرَّرتُ أن أؤلِّف هذا الكتاب.

من أنا؟

اسمي بيرون. يدعوني بعض الناس مصمِّمًا، في حين يدعوني بعضهم الآخر مصمِّمًا تفاعليًّا. ويميل الناس اليوم إلى وصفي بأنِّي خبيرٌ استراتيجيّ. ولكنَّني أُفضِّل أن أدعو نفسي مُبدِعًا؛ أي مَن يعمل في إبداع الأفكار.

يتمثَّل جوهر عملي في حلِّ المشكلات وتوليد الفُرص: للعلامات التجاريَّة والمنتجات والخدمات. ولهذا فأنا في حاجةٍ دائمة إلى إقناع الآخرين بتحويل الأفكار إلى واقع. وقد اندثَر من هذه الأفكار الكثير على مرِّ السنين. غير أنِّي كبرتُ وزادت حكمتي، والأهمُّ من ذلك كلِّه هو أنَّني تحلَّيت بالصبر. فبقيت أنحَتُ أفكاري وأصقلها وأطوِّر الاستراتيجيَّات حتَّى تتاح لي فرصةُ إثبات نخبة أفكاري لأجعلها واقعًا ملموسًا.

لِمَ يُعدُّ عرض الأفكار على هذا القدر من الأهمِّيَّة؟

عرضُ الأفكار ركنٌ أساسيٌّ ومستمرٌّ في مسيرة أيِّ مبدع.

كان عليَّ في بدايات عملي أن أُقنع أعضاء فريقي والمديرين الإبداعيِّين بخياراتي في مشروع معيَّن. وبعد أن ترقَّيتُ إلى منصب مصمِّم أوَّل، أصبحتُ أركِّز أكثر على إقناع العميل والحفاظ على تناسق عمل الفريق حتَّى نحوِّل الأفكار العظيمة من خيالٍ إلى حقيقة. واليوم بعد أن أصبحتُ صاحب شركة، أرى أنَّ عرضَ المفاهيم بعيدة المنال وتوليد استراتيجيَّاتٍ قابلةٍ للتطبيق بغية تحقيقها ما زال خيارًا يستحقُّ المخاطرة.

ولا يتوقَّف عرضُ الأفكار عند هذه النقطة فحسب. بل يمتدُّ إلى الحياة خارج إطار العمل، فكَوني أبًا يعني أنَّني أعرض الأفكار لأبنائي: لأجعلهم يتناولون الطعام الصحِّيّ، أو يخلدون إلى النوم على الموعد...ويسايرونني عندما أحاول أن أكوِّن أشكالًا جميلة بمكعَّبات اللَّعب (ومهارات الصغار في عرض الأفكار تتحسَّن أيضًا. لا سيَّما إن كانوا يريدون شيئًا منِّي!).

لقد كان عرض الأفكار مهارةً عليَّ اكتسابها. ومع كلِّ بحثي الحثيث، فإنَّني لم أجد في بدايات مسيرتي المهنيَّة أيَّ كتابٍ يختصُّ بعرض الأفكار ويمكن أن يساعدني في عملي بوصفي مبدعًا. وقد قرأتُ كلَّ ما يخطر على

البال من كارل غوستاف يونغ إلى أرسطو (بل قرأتُ بضعة كتبٍ مبتذلة عن البيع على الأبواب) وطوَّرتُ مع الزمن سلسلةً من الأدوات والتقنيات بنفسي.

ومع أنَّني شاركتُ نهجي مع الآخرين في الورشات، فقد شعرتُ بأنَّ الوقت قد حان لأجمع معارفي هذه في كتابٍ عمليّ.

وها هو الكتاب بين يديك...

لِمَن هذا الكتاب؟

كتبتُ هذا الكتاب بينما كنت أفكِّر أوَّلًا في المبدعين، ومديري العلامات التجاريَّة، والمسوِّقين. فعدا عن إبداع الأشياء (هويَّات العلامات، المنتجات، الخدمات، التجارب، المساحات...إلخ) يمثِّل إقناع الآخرين بتحويل الأفكار إلى واقعٍ القسمَ الأكبر من عملنا.

لكنَّ هذا الكتاب نقطةُ انطلاقٍ جيِّدة لكلِّ من يشعر أنَّه لا يتحكَّم في زمام أفكاره على الدوام، أو يلقى صعوبةً في اكتساب دعم الآخرين.

وحاولتُ في هذا الكتاب أن أضرب أمثلةً من الواقع قدر الإمكان وبذلتُ قصارى جهدي في شرحها جميعًا بأسلوبٍ مبسَّط. غير أنَّ بعض المصطلحات التخصُّصيَّة وجدَت طريقها إلى الكتاب دون أن أنتبه. لذا أستميحكم عذرًا.

ماذا يمكنني أن أعلِّمك؟

لا شكَّ أنَّني لا أحمل أجوبةً عن كلِّ أسئلتك. بل على العكس. كلُّ ما أريده هو أن أمرَّ على بعض النصائح التي تعلَّمتُها في ميدان الإبداع.

وأسعى في هذا الكتاب إلى:

١ مساعدتك على فهم ما تحتاج إليه لتعرض فكرةً ما

٢ تقديم الأدوات والتقنيات التي من شأنها إعداد خطاب العرض الخاصِّ بك

٣ شرح كيفيَّة إلقاء خطاب العرض

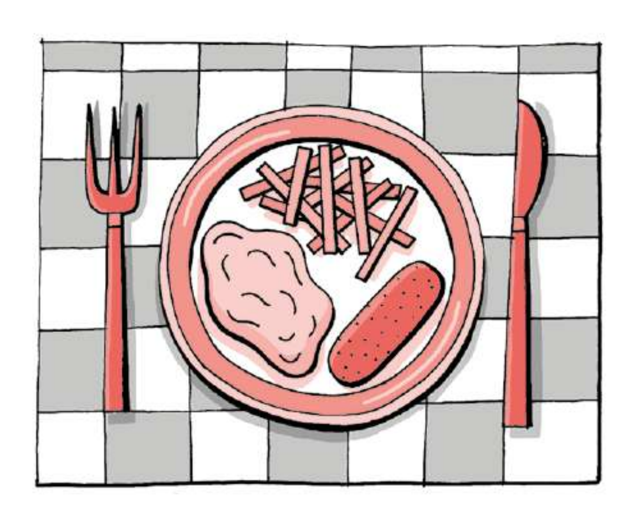
هل أنت مستعدٌّ للوصول إلى العرض الأمثل للأفكار؟

تجد مزيدًا من المعلومات في الموقع الإلكترونيِّ (pitchingideas.com). ولكنَّني أنصحك بقراءة الكتاب أوَّلًا!
أتمنَّى أن تلقى في هذا الكتاب علمًا نافعًا وتحظى بتجربة قراءةٍ ممتعة.

الفصل الأوَّل

نمارس عرض الأفكار طوال الوقت

أتذكُر إذ كنتَ صغيرًا وتتمنَّى أن تتناول طعامك المفضَّل كلَّ يوم؟ أنا كنت أحبُّ البطاطا المقليَّة مع التفَّاح المحلَّى والكروكيت (نعم، هولنديٌّ وأفتخر).



غير أنِّي كنتُ أصادف عثرةً واحدة في طريقي، وهي أمِّي، وإيمانها المطلق بضرورة اتِّباع الإنسان نظامًا غذائيًّا متوازنًا: الكثير من الخضر وغيرها من الأطعمة "الصحِّيَّة" كريهة المذاق (كم كان أمرًا مروِّعًا!).

وحتَّى أنال مبتغاي، كان لا بدَّ لي أن أستكشف الدرب الأمثل نحو الهدف. ومع مرور الوقت جرَّب هذا الطفلُ ذو الأعوام العشرة دروبًا عدَّة وأدَّى الكثير من الحركات البهلوانيَّة ليقنع والدته بوجهة نظره.

"**ألا تحبِّين هذا الطبق أيضًا؟**"- سألتُها بدايةً إن كانت هي أيضًا تحبُّ البطاطا المقليَّة مع التفاح المحلَّى والكروكيت. وكنتُ في الغالب لا أسمع إجابةً تروقني. ولم يكن يجدي معها نفعًا إن رقصتُ أو ابتسمت أو نظرت إليها نظرة القطِّ المسكين. ولكنَّها كانت أحيانًا- أحيانًا فقط- تبتسم وتقول: "أجل، ولمَ لا؟"

"**لا أحصل على البطاطا المقليَّة بتاتًا...**"- كنتُ أنظر في عينيها نظرة القطِّ المسكين ذاتها وآخذها في رحلةٍ من تأنيب الضمير بأدائي الذي يليق بجائزة أوسكار: "لمَ لا أستحقُّ البطاطا المقليَّة ولو لمرَّةٍ واحدة؟ أنتِ تدرين كم أحبُّها. أوَلا تحبِّينني؟"

نهج "**ارتاحي قليلًا**"- "لقد كان يومك طويلًا وحافلًا! ما رأيك لو أحضرتُ بعض البطاطا المقليَّة من المطعم فلا تضطرِّين إلى الطبخ وتنظيف المطبخ؟"

تأييد العائلة- أبدأ بإقناع أخي ومن ثمَّ أنتقل إلى منصبٍ أعلى في السلَّم القياديّ، فأؤثِّر في رأي من كان في رفقة أمِّي حينها. ونرصُّ الصفوف أمام والدتي فتعجز بدورها عن الرفض، أليس كذلك؟ لكنَّ أمي كانت دومًا كالقلعة الحصينة!

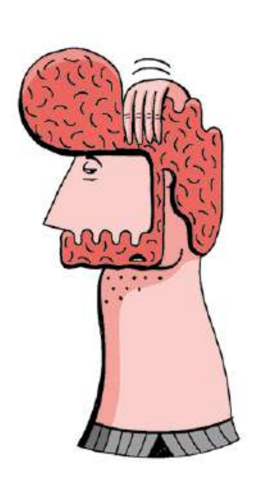
تحمُّل التوبيخ- كنتُ أتخلَّى عن حذري وأتناول الطبق الذي أحبُّ دون أن أطلب الإذن لذلك. فكنت أتناول طعامي بسرعة، وأواجه العواقب وأخلد إلى النوم باكرًا.

أتعرف هذه الاستراتيجيَّات؟ أراهِنُ أنَّك تعرفها. ربَّما لم تتبعها بحذافيرها، لكنَّنا جميعنا حاولنا إقناع أهلنا في مناسباتٍ عدَّة. ومهما كانت رغباتنا الطفوليَّة دون معنى، كنَّا نعرضها بكلِّ إقدام. وما زلنا كذلك إلى يومنا هذا؛ لكنّنا لا نفكِّر في فعل ذلك عمدًا بالطريقة ذاتها.

كلُّ ما في الأمر أنَّنا نمارس عرض الأفكار طوال الوقت! سواء كنَّا نقنع أصحابنا بالسفر في رحلةٍ إلى إسپانيا في العطلة الصيفيَّة، أم كنَّا نخبر الصغار عن متعة زيارة جدَّتهم (ستحضِّر لنا البطاطا المقليَّة مع التفاح المحلَّى والكروكيت على الأرجح!)، بل إنَّنا نعرض الأفكار لأنفسنا حتَّى؛ عندما نقنع أنفسنا بأنَّنا نستحقُّ تلك القطعة من فطيرة التفاح مثلًا أو ذاك الحذاء الرياضيَّ الجميل.

وتتمثَّل المشكلة الرئيسيَّة، ضمن عمليَّة الإقناع، في أنَّنا نريد أن يبادر الآخرون أفكارنا بالحماسة الغامرة، بل نتوقَّع ذلك أيضًا. ويتراءى لنا منظر أصحابنا وصغارنا وزملائنا ينظرون إلينا نظرة الإعجاب بأذكى وألمع شخصٍ في المعمورة...

ولكنَّ خيالاتنا تصطدم بجدار الواقع. وتكون النظرة التي نراها على وجوههم أشبه بهذه:



اعمل بصفتك مبدِعًا

نختلق في عملنا الإبداعيِّ الأفكار ونستفيد من مهاراتنا في تحقيقها. ولكن عندما نحاول عرض أفكارنا للآخرين، غالبًا ما نكون دون المستوى المطلوب. ما زلتُ أذكُر بداية حياتي المهنيَّة. حين لم يلقَ الكثير من أفكاري اهتمامًا، ولم يكن ذلك لأنَّ تلك الأفكار كانت (جميعها) خاطئة، بل لأنَّه كانت تنقصني المهارات اللازمة لعرض أفكاري. وعلمتُ بضرورة تغيير هذه الحال وبدأَتْ عندها رحلتي في فنِّ عرض الأفكار.

نعمل نحن المبدعون متعاونين في فريقٍ واحد في سعينا نحو هدفٍ مشترك- مشروعٍ مكتملٍ يلبِّي تطلُّعات عميلنا (وتطلُّعاتنا أيضًا). وسواء كان هذا العميل داخليًّا أم خارجيًّا، فهو الشخص الذي يجب أن تقنعه بفكرتك: من المفهوم الأوَّليِّ وحتَّى النتيجة النهائيَّة. وما لم تكن عازفًا منفردًا، فلا بدَّ من أنَّك ستحتاج إلى مساعدة الآخرين في تحقيق فكرتك. ويجب أن تكون قادرًا على إقناع هؤلاء الآخرين حتَّى تنال عونهم (وهم يجب أن يقنعوك أيضًا).

ولا شكَّ أنَّك أصبحت تعي الآن أنَّ عرض الأفكار ليس سهلًا دومًا كما يبدو. ومع ذلك، فعلى حسب علمي، ليس مِن دورةٍ تدريبيَّة جيِّدة تُعلِّم عرض الأفكار.

ولكن لمَ يجب أن تسير الأمور على هذا النحو؟ فأنت ترى أنَّك تتمتَّع بالإبداع الكافي لتوليد الأفكار، وتعلَم كيفيَّة بناء أفكارك وتحويلها إلى مفاهيم، وتفهُّم العمليَّات الإبداعيَّة وتستطيع تطبيقها على مشاريعك، إضافةً

إلى أنَّك تتمتَّع بالموهبة والمهارات اللازمة لتصميم الأشياء وإنتاجها- سواء كانت هُويَّة علامة أم منتجًا أم خدمة- وعرض نتائجك النهائيَّة.

لا شكَّ لديَّ في مهاراتك! لكن كلُّ ما في الأمر هو أنَّ الحصول على التأييد الكامل لأفكارك يتطلَّب مجموعةً مختلفة من المهارات. ولهذا السبب ألَّفتُ هذا الكتاب؛ لأنَّني كنت بحاجةٍ إلى مثل هذا التوجيه عندما كنت أشقُّ طريقي.

متى نعرض الأفكار؟

قد يضعك العمل الإبداعيُّ في سيناريوهات مختلفة ومتعدِّدة.

- بداية المشروع: عندما نعرض الأفكار لننال المشروع.
- بعد أن نحظى بالعمل: ينطلق المشروع ونعرض مفاهيمنا داخليًا قبل الرجوع إلى العميل.
- في أثناء العمليَّة: عندما نرغب في إضافة عناصر إلى العلامة أو المنتج أو التجربة- أو نرغب في تجربة نهجٍ جديد- فإنَّنا بحاجةٍ حينها إلى إقناع زملائنا.
- عندما تخطر لنا أفكار أكبر في أثناء العمليَّة: أفكارٌ من شأنها أن تغيِّر اتِّجاه المشروع وتحسِّنه. ويجب علينا عندها أن نقنع فريقنا (داخليًا)، ومدير المشروع (داخليًا) وعميلنا بالتأكيد.
- عندما ينتهي المشروع ويحين وقت تقديمه إلى المدير التنفيذيِّ للعميل. ويا للضغوط التي تنهال علينا حينها...

متى تسوء الأمور؟

من المهمِّ عند عرض الأفكار أن نُبقي على بساطة الأمور ونعزِّز أهمِّيَّة الهدف الذي نسعى إليه. لكنَّ الأمور أحيانًا تتَّجه نحو الأسوأ. وها هنا بعض الأمثلة عمَّا قد يسوء وأسبابه وتبِعاته.

١. وضعيَّة المبالغة في تعويض النقص

القصَّة- تعمل إحدى شركات التصميم بكلِّ اجتهاد على تحضير خطاب العرض لتطبيقٍ جديد للهواتف المحمولة. وأفراد الشركة حريصون جدًّا على الفوز بهذا المشروع لأنَّ الزبون مهمٌّ والفرصة رائعة. ولكن عند وضع الرسوم الأوَّليَّة لمفهوم المشروع، يجد أفراد الفريق أنفسهم غير متمكِّنين في شرح أفكارهم.

وكلُّ ما في التطبيق مصمَّمٌ ليلائم هويَّة العلامة: من الشاشة الرئيسيَّة إلى منطقة تسجيل الدخول، علاوة على الجوانب الرئيسيَّة الأخرى. واصطَنعوا بعض الميِّزات الإضافيَّة أيضًا، وجهَّزوا نماذج بصريَّة مُتقنة لتبيِّن مظهر التطبيق على الهواتف الذكيَّة والأجهزة اللوحيَّة.

من المستحيل أن يخسروا هذه المرَّة، أليس كذلك؟ كلُّ ما يحتاجون إليه هو أن يفهم العميل عبقريَّة فكرتهم.

ما الخطب؟- المشكلات على وشك الظهور. لقد مررتُ بهذا الموقف كثيرًا. حيث تدخل الغرفة واثقَ الخطوة كمن حلَّ أصعب أُحجيةٍ في التاريخ. ولكنَّ المشكلة هنا أنَّك انتقلت بحديثك من مستوى المفهوم المجرَّد إلى مستوى التصميم الملموس.

والنتيجة؟- إعجابٌ أو نفورٌ فوريَّين. وحالما تقدِّم تفاصيل المشروع، يبدأ الحضور بتصيُّد العيوب.



ومن الردود الشائعة:

- "لا أحبُّ الشِّعار الكبير أعلى الشَّاشة".
- "لستُ على ثقةٍ من أنَّ هذه هي العناوين الصحيحة لخيارات التحكُّم الرئيسيَّة".
- " هذا اللون بلا شك لا يناسب الأزرار! نحن لا نستخدم هذا اللَّون هنا".

• "لا يعكس النصُّ المستخدم النبرة والأسلوب اللّذان نستخدمها".

ما الحلّ؟- يجب عليك دومًا، عند عرض فكرةٍ كهذه، عرض المفهوم الكلّيّ بحيث تتشكّل في ذهن العميل صورة معيَّنة: صورةٌ تحرِّك في نفسه شعورًا بالصورة التي يمكن أن تتّخذها هذه الفكرة- ولكن دون تقديم صورةٍ مادِّيَّة.

مثلًا، يمكن أن تقدِّم فكرة مرسومةً على لوح رسومٍ لتعرض كيفيَّة استخدام تطبيقٍ للنقل العامِّ في وقت التوتُّر عوضًا عن عرض التصميم الدقيق لهذا التطبيق.

يكمن السرُّ في تحقيق التوازن؛ أي ترك مساحةٍ كافية للتفسير، مع توفير إجابات تلبِّي المسائل الأبرز.

موجز وضعيَّة المبالغة في تعويض النقص

السبب- لا تتمتَّعُ بالفهم الكافي للفكرة الجوهريَّة وتخشى ألَّا يفهمك الآخرون.

ردُّ الفعل- تُصمِّم جميع التفاصيل وتشكِّلها.

العواقب- يبدأ العملاء بطرح الأسئلة المزعجة.

الحلّ- قدِّم أفكارًا مجرَّدة على المستوى التجريديّ.

وضعيَّة رامبو

القصَّة- تبدأ المصمِّمة التفاعليَّة هبة، في أثناء اجتماع إطلاق المشروع، بالحديث عن أهمِّيَّة اكتساب الأفكار الثاقبة من أبحاث المستخدمين التي أجرتها. وترغب في تكوين شخصيَّاتٍ لزبائن تشكِّل أساسًا لقرارات تصميميَّة مستقبليَّة وتسأل إن كان من الممكن أن تقوم بذلك.

فيخرج عندها المدير التنفيذيُّ للعميل عن صمته بكلمة "لا". ليفسِّر بعد السؤال عن السبب أنَّه وفريقه يعرفون كلَّ شيءٍ عن زبائنهم سلفًا، لذا يجب عليها أن تطلب المعلومات التي تريدها منه مباشرةً.

وفي هذه اللحظة بالذات تنطلق غريزة القتال في روح هبة وتدخل في وضعيَّةٍ أدعوها "وضعيَّة رامبو"؛ إذ تؤمن هبة بالتصميم الموجَّه نحو المستخدم، وتشرع في الدفاع عن أهمِّيَّة الحصول على رؤًى مباشرة من المستخدمين. وهبة عنيدة وترى أنَّها يجب أن تتحدَّث إلى الزبائن وتراقبهم بأمِّ عينها وتطرح عليهم الأسئلة الصحيحة- وإلَّا فالنتائج سينقصها عنصر الأصالة.

ما الخطب؟- إنَّ مواقفًا مثل هذا فيها جميع عناصر الكارثة، حيث يرفض شخصان متعارضان في الرأي الانسحاب من الجدال؛ فالمدير التنفيذيُّ موقنٌ من أنَّه يعرف المعلومات اللازمة، وهبة مقتنعةٌ أنَّها تعرف أفضل السبل للمضيِّ قدمًا.

ما الحلّ؟- من المهمّ دومًا احترام الطرف الآخر وقناعاته، حتَّى لو كانت تلك القناعات على النقيض من قناعاتك. إنَّ خير طريقٍ تمضي فيه آن قُدُمًا هو أن تُظهِر اهتمامها بالمعلومات التي يقدِّمها المدير التنفيذيُّ وتطلبها منه. وقد تُدهشها نوعيَّة المعلومات التي يقدِّمها وعمقها.



أمام هبة في الوقت ذاته فرصةٌ لمعرفة مواطن النقص في المعلومات إن وُجدت. فإن لم يكن في حوزة العميل كلُّ ما تحتاج إليه، يمكنها حينها أن تشرح سبب ضرورة اتِّباع طريقتها؛ وهذه حجَّة منطقيَّة لصالح إجراء البحث الذي تريده!

موجز وضعيَّة رامبو

السبب- لا يقتنع الطرف الآخر بفكرتك مباشرةً.

ردُّ الفعل- تتَّخذ وضعيَّةً هجوميَّة وتبدأ بتكرار أفكارك.

العواقب- ينغلق العميل على نفسه أو يدخل في وضعيَّة القتال.

الحلّ- عبِّر عن اهتمامك دومًا بأسباب الشخص الآخر أو تحفُّظاته. وحاوِل أن ترى الأمور من منظوره هو وحاوِل مساعدته ليراها من منظورك.

٣. وضعيَّة أذكى فكرة على الإطلاق

القصَّة- وضع رائد الأعمال ليث مفهومًا جديدًا عن خدمة مشاركة الدرَّاجات. وقد خطرت له هذه الفكرة منذ بضعة أسابيع فقط، وملؤه الحماسة والثقة بهذه الفكرة إلى درجة أنَّه أعدَّ عرضًا تقديميًّا جميلًا لفكرته. ينبض ليث بالطاقة الآن وتبدو شرائح العرض التقديميِّ غايةً في الجمال، ويستطيع أن يقدِّم عرضه في غضون دقائق معدودة. ولكن حالما أبحرت سفينة عرض الأفكار نحو مستثمرين محتمَلين، جرت الرياح بما لا تشتهي السفن؛ إذ طرح المستثمرون ثلاثة أسئلةٍ بسيطة عن المفهوم، ونموذج الأعمال، والسوق الحاليَّة. فصُدم ليث لأنَّه لا يعرف الإجابة عن هذه الأسئلة. لقد كان مقتنعًا جدًّا بفكرته إلى درجة أنَّه لم يجرِ أيَّ أبحاثٍ عنها، والآن تفشل الفكرة أمامه بدل أن تصبح شيئًا عظيمًا.

ما الخطب؟- لا يمكنك تصوُّر كم تكرَّر هذا المشهد من قبل. إذ قد يصاب الناس بالحماسة الزائدة لفكرةٍ حتَّى إنَّهم لا يرون نقاط ضعف المفهوم الذي يقدِّمونه. لقد رأيت مصمِّمين متمرِّسين سعداء بأفكارهم حتَّى إنَّهم لم يكلِّفوا أنفسهم عناء إجراء بحثٍ بسيطٍ على الإنترنت حتَّى. فقدَّموا مفهومهم للمستثمرين، وعندما سأل أحد المستثمرين: "أليس هذا موجودًا سلفًا؟"، تبيَّن أنَّ كلَّ ذاك العمل الدؤوب ذهب أدراج الرياح. وأجل، مررتُ بهذا الموقف مرَّاتٍ عدَّة!

ما الحلّ؟- من السهل جدًّا أن تُغرَم بأفكارك، لكنَّ هذا الغرام خطيرٌ جدًّا. لذا أجبِر نفسك على أن تكون أكبر منتقدٍ لأفكارك. واسأَل نفسك: "ما الهدف الذي أصبو إليه؟" و"ماذا أحتاج لأنطلق بفكرتي؟"، ولا تنسَ أيضًا أن تجري بعضًا من البحث العميق: عن المنافسين والسوق والاتِّجاهات السائدة.

تجرَّأ على تحدِّي أفكارك!



موجز وضعيَّة أذكى فكرة على الإطلاق

السبب- تؤمن بفكرتك إلى درجةٍ تجعلك تمضي فيها دون أن تُجري البحث اللازم عنها.

ردُّ الفعل- تضع مفهومًا ربَّما يعاني من نقاط ضعفٍ كثيرة.

العواقب- يمكن أن يرى الناس الثقوب في مفهومك فيفشل على الفور.

الحلّ- احرص دومًا على إجراء الأبحاث وعلى معرفة كلِّ ما يخصُّ الفكرة في موضع الترويج.

٤. وضعيَّة الأسلوب الخاطئ

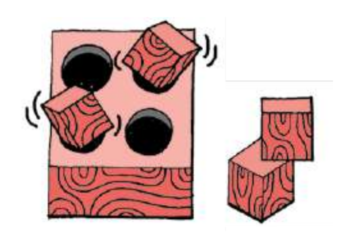
القصَّة- يعمل مصمِّم المنتجات باسل بكلِّ جدٍّ على منتج ذكيٍّ جديد، ويقترب موعد التسليم لإنهاء ما يعمل عليه. وعليه أن يُكمل أجزاءً مهمَّةً عدَّة قبل أن ينتقل المنتج إلى مرحلة الإنتاج. فصار كامل الفريق الآن تحت ضغطٍ شديد لأنَّ المنتج معقَّد- والتكاليف تزداد.

وفي يومٍ من الأيَّام انتبه باسل إلى نقطةٍ مهمَّة، إذ اكتشف أنَّه لا يحتاج إلى كثيرٍ من الأجزاء التي كان يعمل عليها على مدى أيَّام إن بسَّط طبيعة الميِّزة الأساسيَّة في المنتج. ويجعل ذلك أيضًا المنتج يبدو أجمل وأكثر جذبًا، ويوفِّر الوقت والمال في عمليَّتي التصنيع والتجميع.

فبدأ بوضع رسومٍ أوَّليَّة للتصميم الجديد، ومن ثمَّ أخبر مديرة المشروع المسؤولة عنه والتي تنتظر منه أن يريها الأجزاء التي يعمل عليها، ولكنَّه عوضًا عن ذلك يريها التصميم الجديد الذي خطر على باله. وبدل أن تنبهر المديرة بعبقريَّته الفذَّة، تقابله بالغضب لأنَّه يجب أن يُكمل تصميم الأجزاء التي يعمل عليها أوَّلًا وينتهي من العمل على هذا المنتج اللَّعين!

ما الخطب؟- في جوهر الأمر، يعرض باسل فكرته لدى الشخص الخطأ. في حين أنَّ مصمِّمًا آخر لو رأى أسلوبه الإبداعيَّ في حلِّ المشكلات، لأُعجِب به كثيرًا، فكلُّ ما يهمُّ المديرة الإبداعيَّة إتمامُ العمل في الوقت المناسب وفي حدود الموازنة الموضوعة.

ما الحل؟- كان الأحرى بباسل أن يبدأ حديثه مع مديرة المشروع بإخبارها أنَّه وجد فكرةً توفِّر الوقت والمال...وتحسِّن التصميم الكلِّيّ، لا أن يركِّز على عرض فكرة التصميم المحسَّن.



موجز وضعيَّة الأسلوب الخاطئ

السبب- تركِّز حديثك في الاتِّجاه الخاطئ ظانًّا أنَّ الجميع يشاركونك المنظور ذاته.

ردُّ الفعل- لا يقتنع الناس بفكرتك.

العواقب- تلقى أفكارك الفشل.

الحلّ- فكِّر فيمَن يستمعون لك وَضع في حسبانك أهمَّ النقاط عندهم. وكوِّن خطاب العرض حول هذه النقاط.

إذًا، متى تسوء الأمور؟

هناك أسبابٌ عدَّة، كما ترون في الأمثلة يمكن أن تحرِف عرض الأفكار عن مساره المرسوم: أن تعرض فكرةً فاشلةً من أساسِها، ولكن لنفترض أمرًا غير ذلك (أنا متأكِّدٌ من مهارتك في عملك ومن روعةِ أفكارك).

من السهل جدًّا أن نفترض أنَّ الناس لا يرون روعة فكرتك، وأنَّ عقولهم البسيطة لم تبصر النور بعد. وبصراحة، فإنَّ هذا بالضبط ما نظنُّ أنَّه المشكلة. وإلَّا فكيف يعجز الآخرون عن إدراك حلِّك العظيم الذي تفهمُ كلَّ تفصيلةٍ فيه وتستطيع رؤيته ناجحًا؟

لا، خطأ، توقَّف!

يبدأ العرض السليم للأفكار بتحوُّلٍ بسيط في طريقة التفكير: حقيقة أنَّ المشكلة ليست في أحد، بل فيك أنت! وكلُّ ما في الأمر أنَّك لم تستطِع بعد إقناع زملائك، أو مديرك، أو العميل بفكرتك.

ولكن لا أحد غيرك يمكنه أن يحلَّ هذه القضيَّة. فإلقاء لومِ فشلك على الآخرين يحول دون حلِّ المشكلة. (وأشكر پول أردن (Paul Arden) صاحب كتاب "**مهما كان تفكيرك، فكِّر بصورةٍ معاكسة**" *(Whatever You Think, Think the Opposite)*على هذه الحكمة الرائعة).

٩٠٪ أشخاص، ١٠٪ فكرة

نركِّز في الغالب عندما نعرض فكرةً ما على الفكرة بحدِّ ذاتها. ومع أنَّ نوعيَّة الفكرة أمرٌ مهمّ، فإنَّها تسهم في ما نسبته ١٠٪ فقط من نجاح العرض. في حين ترجع نسبة ٩٠٪ الباقية إلى كيفيَّة تعاملك مع الناس وطريقتك في إدارة علاقاتك معهم. حتَّى وإن كانت فكرتك ألمع فكرةٍ في العالم فإنَّك لن تنال تأييد الآخرين بتاتًا ما لم يؤمنوا بقدراتك. وعلى النقيض من ذلك، من الممكن أن يؤيِّد الناس فكرتك المجرَّدة إن كانوا على ثقة تامَّة بك.

الخطوات التالية

ما دُمتَ تابعتَ القراءة إلى هنا، أظنُّك مهتمًّا بعرض الأفكار! ويمكنك استخدام هذا الكتاب بأساليبَ شتَّى: إذ يمكنك قراءته من الصفحة الأولى وحتَّى الأخيرة والاستعانة به دليلًا يرافقك خطوةً بخطوة في عرض الأفكار. أمَّا إن كنتَ تبحث عن تطوير مهارةٍ محدَّدة تودُّ العمل عليها، فما عليك سوى أن تغوص في فصول هذا الكتاب لتجد الفصل الذي يناسبك. وقد حرصتُ على أن أجعل كلَّ فصلٍ يتضمَّن نصيحةً واضحةً، وقد أضفتُ من الموادِّ البصريَّة والملخَّصات ما استطعت.

وهذه قائمة بما يتضمَّنه الكتاب...

الفصل الثاني- ما الهدف الذي تصبو إليه؟

الفصل الثالث- ما هي فكرتك للوصول إلى هدفك؟

الفصل الرابع- من يجب أن تُقنع حتَّى تصل إلى هدفك؟

الفصل الخامس- كيف تحضِّر نفسك للخطاب الترويجيّ؟

الفصل السادس- كيف تُلقي خطاب العرض الخاصَّ بك؟

الفصل الأوَّل – موجز

- نمارس عرض الأفكار طوال الوقت! سواءَ كنَّا نقنع أصحابنا بالسفر في رحلةٍ إلى إسبانيا في العطلة الصيفيَّة، أم كنَّا نخبر الصغار عن متعة زيارة جدَّتهم.
- وتتمثَّل المشكلة الرئيسيَّة، ضمن عمليَّة الإقناع، في أنَّنا نريد أن يبادر الآخرون أفكارنا بالحماسة الغامرة، بل نتوقَّع منهم ذلك أيضًا.
- كلُّ ما في الأمر أنَّ الحصول على الدعم الكامل لأفكارك يتطلَّب مجموعةً من المهارات تختلف عن المهارات اللازمة لتوليد الأفكار الناجحة.
- وهناك أسبابٌ عدَّة قد تحول دون سير الأمور على النحو المنشود في أثناء عمليَّة عرض الفكرة. وإليك بعض الأمثلة:
  - وضعيَّة المبالغة في تعويض النقص– لا تتمتَّعُ بالفهم الكافي للفكرة الأساسيَّة وتخشى ألَّا يفهمك الآخرون.
  - وضعيَّة رامبو– لا يقتنع الطرف الآخر بفكرتك مباشرةً.
  - وضعيَّة أذكى فكرة على الإطلاق– تؤمن بفكرتك إلى درجةٍ تجعلك تمضي فيها دون أن تُجري البحث اللازم عنها.
  - وضعيَّة الأسلوب الخاطئ– تركِّز حديثك في الاتِّجاه الخاطئ ظانًّا أنَّ الجميع يشاركونك المنظور ذاته.
- من السهل جدًّا أن نفترض أنَّ المشكلة تكمن في الآخرين حين نعجز عن إقناعهم. ويبدأ العرض السليم للأفكار بتحوُّلٍ بسيط في طريقة التفكير يتمثَّل في الجملة الآتية: "تكمن المشكلة فيك أنت".
- يتعلَّق ١٠٪ من اقتناع الناس بفكرتك بنوعيَّة هذه الفكرة في حين يتعلَّق ٩٠٪ بعلاقتك بالأشخاص الآخرين.

الفصل الثاني

عرِّف الهدف



إنَّ وجود هدف واضح يساعدك وزملاءك في الفريق على التركيز بصورةٍ أفضل في عمليَّة توليد الأفكار ويكون أساس الفكرة التي تعرضها للآخرين. لنكتشف معًا كيفيَّة صياغة الأهداف.

لنقل إنَّك بدأت العمل، في أحد الأيَّام، على تصميم تطبيق يُسهِّل تشارك رحلةٍ في السيَّارة مع أشخاص آخرين ويتيح فرصة التعرُّف إلى أشخاص جدد مثيرين للاهتمام في أثناء الرحلة أيضًا، واختبرتَ التطبيق بنفسك وطلبتَ من أصدقائك إبداء آرائهم فيه وداومتَ على تكرار العمليَّة ذاتها مرارًا وتكرارًا لتجد أنَّك في نهاية الأمر غيَّرت تصوُّرك للفكرة أكثر من مرَّة وأنَّك ابتكرتَ تطبيقَ تعارفٍ رائع للتعرُّف إلى أشخاص جدد مثيرين للاهتمام.

ولكن، ماذا لو لم يكن الهدف ابتكار تطبيقٍ للتعارف والتواصل أصلًا بل التخفيف من الازدحام المروريّ؟ يا لهذه النَّشْوة...

وهذا أمرٌ متكرِّرٌ رغم غرابته، إذ يهتمُّ قليلٌ من الناس بتخصيص وقت لصياغة الهدف الذي يسعون إلى تحقيقه فعلًا؛ فالحلم بالأفكار الجديدة أمتع بكثير، ولمَ هدرُ الوقت في أمور تشعر أنَّك تفهمها سلفًا؟

الجواب لهذا هو أنَّه يحدث في كثيرٍ من الأحيان أن يقودك غياب هدفٍ واضحٍ إلى تطوير أفكار منسجمة مع أهداف مختلفة كلِّيًّا، أهدافٍ مغايرة لما أردت الوصول إليه. ففي نهاية الأمر، إن كانت غايتك مبهمة، كانت الفكرةُ ذاتها عُرضةً للتفسير.

فبلا هدفٍ واضح، أنت تجازف بابتكار مجموعة أفكارٍ غير مُجدية يضيع معها الكثير من الوقت. والنتيجة، في أفضل حالاتها لا تلقى استحسان أحد، وتفشل فشلًا ذريعًا في أسوأ الأحوال.

وسنخصِّص في هذا الفصل بعض الوقت لاكتشاف نوعيَّة الأهداف التي ترغب في الوصول إليها فعلًا، وكيفيَّة صياغتها على نحوٍ سليم.

الهدف هو نقطة الانطلاق في عرض الفكرة

إنَّ وجود هدفٍ واضح يساعدك وزملاءك في الفريق على التركيز بصورةٍ أفضل في عمليَّة توليد الأفكار ويمثِّل أساس الفكرة التي تعرضها للآخرين: هو نقطة ارتكاز الحوار الذي يُفترض أن يبيِّن للشخص الآخر أهمِّيَّة الفكرة في الحال.

تخيَّل أنَّك تُعدُّ لإطلاق حملةٍ ترويجيَّةٍ جديدة ومتميِّزة لعلامةٍ تجاريَّة رائعة وكنتَ قد بدأتَ العمل عليها منذ أيَّام وتتحرَّق شوقًا إلى تقديمها بين يدي المخرجة الفنِّيَّة التي تعمل معها. ولكن من غير المنطقيِّ أن تقف أمامها وتبدأ بعرض الفكرة فورًا، أليس كذلك؟ فما ردُّ الفعل الذي ستلقاه؟ إنَّ أيَّة مخرجة فنِّيَّة متمرِّسة ستطلب منك وعلى الفور الإجابة عن سؤالٍ مهمّ: "لمَ قد نفعل هذا؟ ما الأثر الذي ستتركه هذه الحملة؟"

هل أنت مستعدٌّ للإجابة عن أسئلةٍ كهذه؟ هل أنت مستعدٌّ حقًّا؟ إبدأ حديثك، عند قدومك إلى المخرجة

الفنيَّة، بوصف سياق الهدف. وإليك طريقة بدء الحديث:

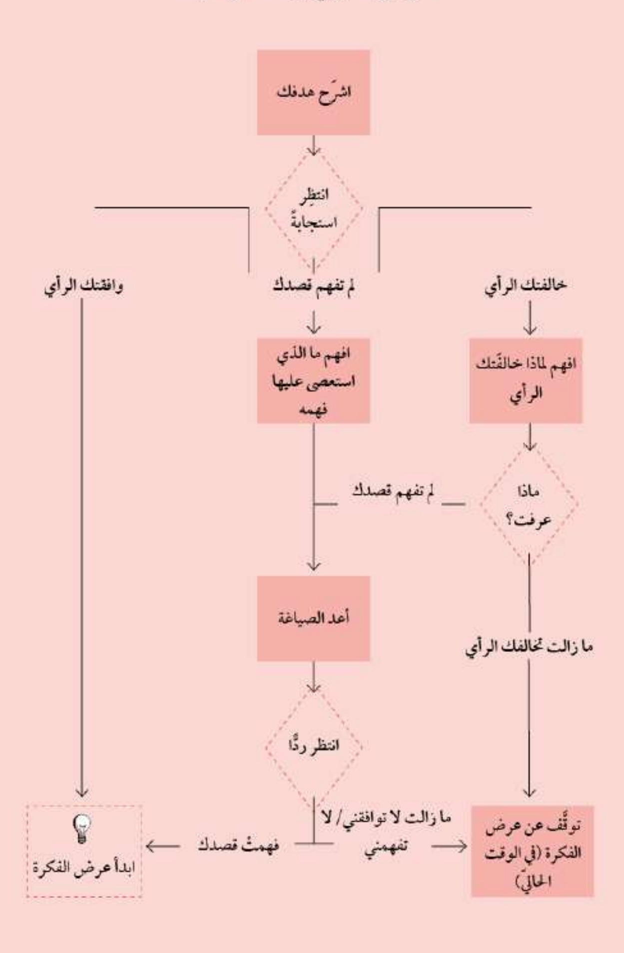
"أتذكرين كم أردنا أن
تظهر العلامة التجاريَّة
"س" بمظهرٍ اجتماعيٍّ
جذَّاب وفي صدارة فئة
الأغذية الرياضيَّة؟"

أو

"إنَّ السبب وراء عدم رضا العميل
عن خطَّة التسويق الحاليَّة هو
أنَّها لا تصل إلى قلوب الجمهور
المستهدف. ألا توافقينني الرأي؟"

وهذه هي اللحظة التي يجب أن تتأكَّد فيها من أنَّك والمخرجة الفنيَّة متوافقان في الرأي. وفي حال لم تكونا كذلك، فعليك إمَّا أن تمضي في الحوار وتحاول إعادة صياغة الأمور، أو أن تكُفَّ في حال اتَّضح أنَّك لن تصل معها إلى اتِّفاق. فلا أصعبَ من محاولة عرض فكرةٍ لشخص ينظر إليها من مُنطلَقٍ مختلفٍ تمامًا. وفي مثل هذه المواقف، لا فرق إن كانت فكرتك ممتازةً أم جيِّدة أم سيِّئة فالأمر سيَّان، وستأخذ عمليَّة عرض الفكرة أمام المخرجة الفنِّيَّة واحدًا من مجموعة سيناريوهات مختلفة وذلك تبعًا لطريقة تلقِّيها فكرتك؛ فهي إمَّا ستوافقك الرأي أو تختلف معك أو لن تفهم وجهة نظرك أصلًا. وسيكون لطريقة استجابتها نتائج متباينة تؤثِّر في خطاب العرض الخاصِّ بك.

أعرضُ فكرتي أو لا أعرضُها



أربع خطوات تجعل أهدافك واضحةً وبسيطةً وسهلة الفهم

لا بدَّ، وأنت تدوِّن هدفك، من أن تحدِّد ما تريد تحقيقه بوضوح.

وسأقدِّم لك، في السطور القليلة التالية، موجزًا من أربع خطواتٍ، يجب أن تضعها في الحسبان، من شأنها أن تساعدك في تعريف هدفٍ واضح.

الخطوة ١– هل أنت بصدد حلِّ مشكلة أم اغتنام فرصة؟
الخطوة ٢– هل الغاية التي تودُّ الوصول إليها قصيرة الأجل أم طويلة الأجل؟
الخطوة ٣– هل النتيجة ملموسة أم ما زالت مفهومًا مجرَّدًا؟
الخطوة ٤– هل نطاق الهدف عامٌّ أم محدَّد؟

الخطوة الأولى. مشكلة أم فرصة؟

هناك الكثير من النظريات التي تُلخِّص لك كيفيَّة تعريف هدفٍ جيِّد. إلَّا أنَّ خلاصة الأمر تكمن في فهم فارق بسيط، ألا وهو معرفة ما إذا كنتَ بصدد حلِّ مشكلة أم توليد فرصة. وسيندرج أيُّ هدف نصبو إليه في هذه الحياة تحت إحدى هاتين الفئتين: مشكلة أو فرصة.

مشكلة

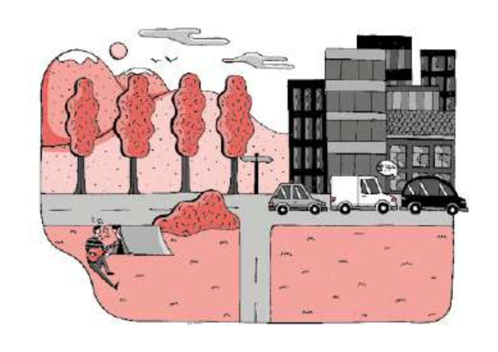
"أيُّ سؤال أو قضيَّة تحتمل الشكَّ أو تنضوي على عدم يقين أو صعوبة"

– موقع: dictionary.com

والسؤال المحوريُّ هنا: ما المشكلة التي يجب على الفكرة أن تحلَّها؟

وإليك أمثلةً عدَّة على مشكلات:

- الأشخاص غير مهتمِّين بتسجيل اشتراكهم بخدمة الرسائل الإخباريَّة في موقعنا الإلكترونيّ.
- يتلقَّى فريق الدعم الفنِّيِّ في شركتنا الكثير من رسائل البريد العشوائيَّة.
- ينظر الناس إلى العلامة التجاريَّة "س" على أنَّها باهظة الثمن.



نصيحة! في نهاية المطاف، يمكن أن يكون الهدف مشكلة وفرصة في الوقت ذاته. اجعل من هدفك فرصةً دومًا إن أمكن.

فرصة

"أيُّ وضع تجد فيه إمكانيَّة تحسين موقعك أو فُرصك أو قد يفتح أمامك آفاقًا جديدة في سعيك نحو التقدُّم أو النجاح"

– موقع: dictionary.com

والسؤال المحوريُّ هنا: ما الفرصة التي يجب على الفكرة أن تغتنمها؟

وإليك أمثلةً عدَّة على فُرص:

- يقطن المنطقة عددٌ كبير من العائلات، لم لا نشجعهم على زيارة متحفنا؟
- يمكننا أن نصبح شركة التأمين الأفضل من بين الشركات المتاحة على صفحات الإنترنت.
- لنبتكر أداةً تُمكِّن العائلات التي لا تقطن على مقرُبة بعضها من بعض من مشاركة القصص والصور بطريقة بعيدة عن الرسميَّة.

وجِّه فكرك نحو الفُرص قدر الإمكان

إن خُيِّرت بين مشكلةٍ وفرصة فستختار الفرصة، فمعظم الناس يفعلون ذلك، لأنَّهم ببساطة يتحرَّكون بدافع الطاقة الإيجابيَّة.

وخُذْ متحف التاريخ مثلًا. من المشكلات التي قد تواجههم:

"لسنا قادرين على استقطاب ما يكفي من الأطفال الذين تتراوح أعمارهم بين ١٠ سنوات و١٢ سنة لزيارة متحفنا".

وهو وصفٌ صحيحٌ نسبيًّا إلَّا أنَّ فيه بعضًا من الطاقة السلبيَّة، علاوة على أنَّه يُوحي بأنَّ إدارة المتحف غير راضية عن الفئة العمريَّة لزوَّار المتحف الحاليِّين، وهذا ليس صحيحًا بتاتًا، لذا فلنلتَفَّ على الأمر ونجعل منه فرصةً ليصبح الهدف في هذه الحالة:

"يحبُّ الأطفال الذين تتراوح أعمارهم بين ١٠ سنوات و١٢ سنة تعلُّم أشياء جديدة بأسلوبٍ مرح وهو تمامًا ما يقدِّمه متحفنا الزاخر بالموادِّ المسلِّية والمثيرة للاهتمام. لذا، فلنبذل جهدًا أكبر لاستقطابهم!"

يمكنك أن تشعر على الفور بالفارق الكبير بين العبارتَين؛ فالعبارة الثانية تنبض بالطاقة، إلَّا أنَّك قد لاحظتَ أيضًا بأنَّها قد أصبحت فكرةً أكبر وأكثر طموحًا، الأمر الذي قد يبدو مبالغًا فيه بوصفه خطوةً أولى للمتحف. وهنا تتَّضح أهمِّيَّة وجود فكرة واضحة عن مستوى الطموح الذي يسعى هدفك إلى تحقيقه وهي تمامًا الخطوة التالية في تعريف الهدف: فَهْم ما إذا كان الهدف طويل الأجل أم قصير الأجل.

> **كلماتنا**
>
> تمنحنا اللغة فرصة التعبير عن أنفسنا بأسلوبٍ فعَّال ومؤثِّر إلى حدٍّ كبير، إلَّا أنَّها ومن جهةٍ أخرى يمكن أن تزيد من تعقيد الحوارات نظرًا إلى احتمال ضياع المعنى في الترجمة. وقد أصبحتْ اللغات غنيَّة إلى درجة تجعل من مجموعة الكلمات المستخدَمة، وترتيب ورودها وسياقها، ونبرتها مع جوانب أخرى كثيرة عواملَ تؤثِّر في تفسير المعنى المراد منها.

الخطوة الثانية.
طويل الأجل أم قصير الأجل- تحديد الغاية من الهدف

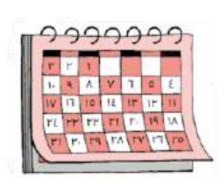
ما حدود أحلامك؟ إلى أيِّ مدًى تريد أن تصل بأحلامك؟ وهل تسعى إلى حلمٍ تحقِّقه في وقتٍ قصير؟ أم حلمٍ يحقِّق طموحًا بعيدًا صعب المنال؟ أم هو أمرٌ وسطٌ بين ذلك؟

الأهداف طويلة الأجل

"اخترنا الذهاب إلى القمر وأمورًا أخرى سنقوم بها على مدى سنين هذا العقد، ليس لأنَّها أمورٌ سهلة بل لأنَّها صعبة ولأنَّ هدفًا من هذا النوع سيساعدنا على حشد خيرِ إمكاناتنا ومهاراتنا واختبارها، ولأنَّنا نتطلَّع إلى قبول تحدٍّ من هذا النوع دون أن نؤجِّل أو نماطل، تحدٍّ ننوي قهره وقهر التحدِّيات الأخرى أيضًا".

– جون كينيدي

تُعَدُّ الأهداف طويلة الأجل فرصًا ممتازة؛ فهي تمنحك فرصة أن تتجرَّأ وتحلم بمستقبل لم يأتِ بعد وتستشعر طاقةً خفيَّة وتعيش شغفًا يمكِّنك من تغيير مسار الأمور نحو الأفضل. فمع أنَّ المستقبل مرتبطٌ ارتباطًا وثيقًا بالأهداف طويلة الأجل، فإنَّه ليس أمرًا محتومًا بعد بل هو أهدافٌ مجرَّدة في غالبه ويُعنى بتحقيق غايات كبيرة مثل إرسال أُناسٍ إلى الفضاء، وحماية الكوكب، وإحراز النجاح، والوصول إلى السعادة وأن تصبح الأفضل والأكثر تميُّزًا.



وهو السبب الذي يحتِّم علينا أن نستخدم في وصف الفرص طويلة الأجل لغةً أكثر عموميَّةً وتجريدًا من تلك التي تصف نظيراتها قصيرة الأجل (راجِع القِسم التالي). وهناك سببٌ وجيه لذلك: لأنَّك بحاجة لأن توقِد الإلهام في ذهن من تعرض له هدفك بحيث تجعله قادرًا على إكمال التفاصيل الناقصة في الصورة. أمَّا إذا بالغتَ في جعل الأهداف ملموسة ومحدَّدة، فغالبًا لن يوافق هذا تفكير من يستمع إليك.

وكلَّما كان مدى الأهداف أبعد، كانت أجرأ وأشجع؛ فالأهداف العظيمة بحقٍّ هي تلك الأهداف السابقة لعصرها والتي يجيد عرضها أشخاصٌ من أمثال ريتشارد برانسون (Richard Branson) (الذي أنشأ شركة خطوط طيران جوِّيَّة من الصفر وأطلق شركة "ڤيرجن غالاكتيك" (Virgin Galactic) للرحلات الفضائيَّة) وإيلون مسك (Elon Musk) (الذي جمع ألف شخصٍ ليستوطِنوا المرِّيخ)، فهما يفكِّران في المستقبل ويتركان التفاصيل لغيرهما. وعلى العموم، فإنَّ رؤية الشركة النَّاجحة غالبًا ما تكون لفرصٍ طويلة الأجل.

الفرص الكامنة في رؤى الشركات:

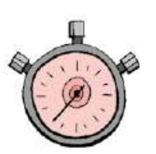
- **إيكيا** *(IKEA)*: تحسين الحياة اليوميَّة للكثير من الناس.
- **منظَّمة العفو الدوليَّة** *(Amnesty International)*: عالمٌ يتمتَّع فيه جميع الناس بكلِّ حقوق الإنسان المدوَّنة في الإعلان العالميِّ لحقوق الإنسان وغيره من البيانات الدوليَّة لحقوق الإنسان.
- **أوكسفام** *(Oxfam)*: عالمٌ عادلٌ خالٍ من الفقر.

الأهداف طويلة الأجل وسيلةٌ رائعة لتحفيز الأشخاص ووضع حلم كبير نُصب أعينهم؛ فهي أهدافٌ استراتيجيَّة تلقى صدًى عند الحديث عن تموضعٍ جديد للعلامة التجاريَّة في اجتماع مجلس الإدارة أو عند تعريف فريق عمل المنشأة بالكامل إلى رؤيتها ومهمَّتها المنوطة بها. وفي مثل هاتين الحالتين، يعدُّ استخدام الأهداف طويلة الأجل أمرًا رائعًا. أمَّا إن أردتَ من الأشخاص اتِّخاذ إجراءٍ فوريٍّ وتنفيذ عملٍ ما، يعدُّ هذا

النوع من الأهداف عموميًّا جدًّا وعليك تجزئته وتبسيطه إلى أهداف تكتيكيَّة أو تنفيذيَّة ليصبح أقصر أجلًا.

الأهداف قصيرة الأجل

تُعنى الأهداف قصيرة الأجل بإنجاز العمل. فهي تختصُّ بالوقت الحاضر، وتتَّسم بالطابع العمليِّ بصورةٍ عامَّة. وتُركِّز على المشكلات أكثر من نظيراتها طويلة الأجل ويمكن أن توفِّر فرصًا رائعةً في الوقت ذاته. وما دامت هذه الأهداف ذات طابعٍ عمليّ، فإنَّها لا تحتمل التفسيرات المختلفة كونك تعرف سلفًا الاتِّجاه العامَّ الذي سوف تسير عليه الأمور. لذا يجب أن يكون تعريف الهدف قصير الأجل محدَّدًا وملموسًا ما أمكن.



مثلًا:

- يصعب على زوَّار موقعنا الإلكترونيِّ التفاعل وإرسال الردود على الموقع لأنَّ زرَّ "التعليق" غير بارزٍ كفاية.
- يجب ترجمة الكتيِّب إلى لغة أخرى وطباعته.
- نحتاج إلى استخدام مادَّةٍ صديقة للبيئة في طباعة نموذجنا الأوَّلي ثلاثيِّ الأبعاد.
- يجب علينا إضافة ميزة جديدة.

مناطق رماديَّة: بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل

هناك فرقٌ كبير بين الأهداف طويلة الأجل وتلك ذات الأجل القصير، ولكن هناك دومًا مجالٌ للمساومة. فإذا حسبنا الأهداف طويلة الأجل أهدافًا استراتيجيَّة ونظيراتها قصيرة الأجل تنفيذيَّة، فالأهداف متوسِّطة الأجل يمكن تعريفها أنَّها تلك الأهداف ذات الطبيعة التكتيكيَّة.

١ **الأهداف طويلة الأجل**– تعبِّر عن رؤية أو استراتيجيَّة/ مجرَّدة وعموميَّة.

٢ **الأهداف متوسِّطة الأجل**– تكتيكيَّة/ ملموسة وعموميَّة.

٣ **الأهداف قصيرة الأجل**– تنفيذيَّة/ ملموسة ومحدَّدة.

مثَل على مستوى المنشأة:

١ **الأهداف طويلة الأجل**– عالمٌ يتمتَّع فيه الجميع بفرصةٍ لتطوير إمكاناتهم.

٢ **الأهداف متوسِّطة الأجل**- منح الأطفال جميعًا فرصة التعليم المجَّانيّ.

٣ **الأهداف قصيرة الأجل**- بناء المدارس.

مثَل على مستوى المنتَج:

١ **الأهداف طويلة الأجل**- مجتمعٌ على الإنترنت يمنح الأشخاص فرصة التجمُّع ومشاركة قصص رحلات ركوبهم الدرَّاجة وصورهم.

٢ **الأهداف متوسِّطة الأجل**- مدوَّنة تكون مثل مجتمع متاحٍ عبر الإنترنت.

٣ **الأهداف قصيرة الأجل**- إطلاق مدوَّنة لراكبي الدرَّاجات.

بعض الأمثلة على أهداف تتراوح بين الأجل القصير والطويل:

- السفر حول العالم في أقلِّ من ساعة.
- تصدُّر السوق.
- إطلاق خطٍّ منتجاتٍ جديد.
- إضافة متجر إلكترونيٍّ إلى الموقع الإلكترونيّ.
- إجراء تعديلاتٍ على نموذج التواصل.

الخطوة الثالثة.

مجرَّد أم ملموس- كيف يبدو الهدف بعد نجاحه؟

تتمثَّل إحدى وسائل صياغة الهدف في النظر إلى مستوى التجريد، إذ يمكنك أن تحدِّد هدفًا غايةً في التجريد من جهة وآخر ملموسًا بدرجة كبيرة من جهة أخرى.

الأهداف المجرَّدة

الأهداف المجرَّدة، تعريفًا، هي تلك "**الحاضرة في الذهن في صورة فكرةٍ أو خاطرة [دون] حضور وجودٍ ماديٍّ أو ملموس**".

- موقع: oxforddictionaries.com

وتشمل المصطلحات المجرَّدة معانيَ منها الحبِّ والحرِّيَّة والنجاح وجيِّد وسيِّئ وما إلى ذلك. وهي مصطلحات ندركها جميعًا ونفهمها إلَّا أنَّه ليس بمقدورنا أن نلمسها بأيدينا.

هذه كلماتٌ يمكن أن تفتح بابًا واسعًا من النقاشات كونها قد تعني لي أمرًا مخالفًا لما يمكن أن تعنيه لصديقي أو جاري. ويمكن أن يتغيَّر معنى الكلمة ذاتها في تفكيرك حتَّى (يمكنك أن تتخيَّل تغيُّر معنى كلمة حُبٍّ لك ممَّا كانت تعنيه عندما كنتَ شابًّا وبعد أن تزوَّجت ورُزِقت أطفالًا...إلخ).

ولنضرب مثلًا كلمة "النجاح". وهي كلمة اسمعها كثيرًا عندما أبدأ بالعمل على مشروعٍ لعميل. ومن لا يطمع بمشروعٍ ناجح؟ لذلك، يمكن أن يكون النجاح هو هدف المشروع في بداياته، فيكتب فريقُ العمل لمشروعٍ ما الكلمة على الجدار ويعملون بجدٍّ كي يحقِّق المشروع نجاحًا باهرًا. ولكنَّهم، سرعان ما يتسلَّل إلى قلوبهم شعورٌ بالإحباط والخيبة لأنَّهم لا يعملون بتنظيم ويكثر الجدل بين أعضاء الفريق. فيقرِّر مدير المشروع جمعهم لمناقشة هذه الخلافات ويبدأ الحوار بطرح سؤال: "ما الذي يجري هنا؟ لقد بدأنا جميعًا وكلُّنا طاقةٌ وحيويَّة وكان هدفنا أن يحقِّق هذا المشروع نجاحًا كبيرًا إلَّا أنَّه تعذَّر علينا الوصول إلى اتِّفاق حيال أيِّ أمرٍ في الأيَّام القليلة الماضية. هل بإمكان كلٍّ منكم أن يكتب لي بعبارة واضحة معنى المنتج الناجح في رأيه؟"

يستغرق أعضاء الفريق دقائق عدَّة لتدوين تعريفهم الخاصِّ لهذه الكلمة ثُمَّ يسلِّمون بطاقاتهم إلى مدير المشروع الذي يقرأها عليهم جميعًا وبصوتٍ مسموع:

- **مالك الشركة (العميل)**- بيع ٢٥٠ وحدة من المنتج "س" شهريًّا. 
- **مدير التسويق (العميل)**- أن نتمكَّن من تصميم موقعٍ ترويجيٍّ وكتيِّبٍ لأحدث منتجاتنا في حدود الإطار الزمنيِّ والموازنة التي حدَّدها مديري.
- **خبير مواقع التواصل الاجتماعيّ (العميل)**- إن تمكَّنتُ من التوصُّل إلى مجموعة من القواعد الناظمة لكيفيَّة التواصل عبر مواقع التواصل الاجتماعيِّ.
- **مدير المشروع**- التقيُّد بالإطار الزمنيِّ والموازنة المحدَّدَين. 
- **المخرج الفنِّيّ**- أن نتمكَّن من تصميم حملة ترويجيَّة جديدة ومتميِّزة تنال إعجاب العميل ومجتمع المصمِّمين على حدٍّ سواء.
- **المبرمج**- عندما يعمل الموقع الإلكترونيُّ بصورةٍ سليمة مع مختلف الأجهزة ويُحمِّل الصفحات في ثانيةٍ ونصف فقط. وعندما يمكنني العمل ضمن أحدث نظام عمل متاح لتنفيذ الموقع بنجاح.

- **المصمِّم**- عندما يفوز تصميمنا بجائزة تقدير لتميُّزه، الأمر الذي يمنحني فرصة لإضافة الفوز إلى محفظة أعمالي.



ولكن، هل يعني ذلك أنَّنا لسنا في حاجة استخدام مصطلحاتٍ مجرَّدة نهائيًّا؟ لا أقصد ذلك بتاتًا؛ إذ تُقدِّم المصطلحات المجرَّدة بحدِّ ذاتها الكثير من القيمة، إلَّا أنَّه علينا التأكُّد من أنَّ كلَّ المعنيِّين باستخدام هذه المصطلحات يدركون تمامًا أنَّها تفتقر إلى وجود سياق الاستخدام الواضح والتعريف الصريح. وحتَّى يؤدِّي استخدام المصطلحات المجرَّدة المراد منه، لا بدَّ أن نتأكَّد من تعريفها بطريقة يتَّفق عليها الجميع. ويجب أن يترافق استخدام المصطلحات المجرَّدة وجود أهداف فرعيَّة ملموسة وقابلة للقياس توجِّه مستخدمي هذه المصطلحات إلى الطريقة الأمثل في تفسير تلك المصطلحات.

> **مَثَل**
>
> **الهدف:** شبكة تواصل اجتماعيٌ ناجحة لراكبي الدرَّاجات الجبليَّة.
>
> ونحقِّق هذا الهدف عندما:
>
> - نستقطب ٢٥٠٠ عضو جديد في الأشهر الثلاثة الأولى.
> - يكتُب نصف هؤلاء الأعضاء منشورًا واحدًا على الأقلِّ كلَّ أسبوع.
> - أن يقرِّر ١٠٪ من المشتركين الجدُد الاشتراك بعضويَّةٍ مدفوعة في غضون شهرين.

الأهداف الملموسة

الأهداف الملموسة، تعريفًا، هي تلك التي "تدلُّ على غرضٍ مادِّيٍّ وليس أمرًا مجرَّدًا من صفةٍ أو حالةٍ أو فعل".

– موقع: oxforddictionaries.com

ينظر الجميع إلى الأشياء الملموسة بالطريقة ذاتها. ولنأخذ كلمة "شجرة" مثلًا. تتشكَّل في ذهنك صورة الشجرة حالما تقرأ هذه الكلمة. فهي تمثِّل شيئًا ملموسًا نحمل جميعنا في أذهاننا صورةً واضحةً عنه (رغم وجود بعض الاختلافات في تلك الصورة الواضحة التي نحملها).

وبصورةٍ مشابهة، فإنَّ الهدف الملموس هو ذلك الذي يفهمه الجميع على الفور.

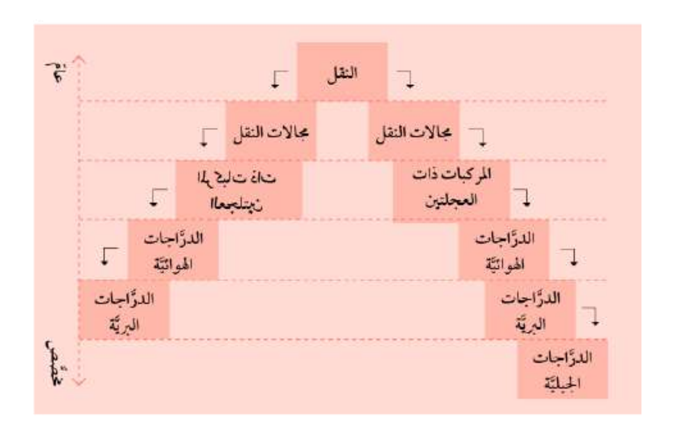
أمثلة عن الأهداف الملموسة:

- أضِف إلى أعضاء الفريق مصمِّمَ منتجاتٍ جديد.

- غيِّر لون الزرِّ من الأخضر إلى الأزرق.
- صمِّم جهاز تحكُّم جديد للتلفاز.

الخطوة الرابعة.
عامٌّ أم محدَّد- نطاق الهدف

يعدُّ مصطلح "النقل" مصطلحًا عامًّا، يصف طَيفًا واسعًا من الأشياء في حين أنَّ عبارة "مركبة ذات عجلتين" تجعل المصطلح أكثر تحديدًا حُكمًا (تُضيِّق الخيارات إلى الدرَّاجات الناريَّة، درَّاجات الدفع بالقدم...إلخ). وبتخصيص المصطلح أكثر فأكثر سنصل بالنتيجة إلى نوعٍ محدَّد من الدرَّاجات البرِّيَّة لا يحتمل الخطأ.



يمكنك أن تلاحظ تعدُّد المستويات بين المصطلح العامِّ والمصطلح الخاصّ. ومن الجميل الاطِّلاع على قائمةٍ من هذا النوع واكتشاف وجود عددٍ كبيرٍ من الاحتمالات. فما زال بإمكانك البدء بمستوى "النقل" والانتهاء في مكانٍ مختلف تمامًا مغايرٍ للدرَّاجة الجبليَّة وذلك لأنَّ الأشخاص يربطون الأمور ببعضها دون قيود، تبعًا لأفكارهم الذاتيَّة والسياق الذي يفكِّرون فيه. والعكس صحيح، فإن بدأتَ من أسفل السلسلة صعودًا، فستنتهي في نقطة مختلفة تمامًا.

ما أحاول قوله هو إنَّه عليك عند وضع الهدف أن تتأكَّد من أنَّك تفهم مدى عموميَّة هدفك أو خصوصيَّته فهمًا جيِّدًا. ولأشرح لك الأمر أكثر، إليك هدفَين محتملَين مختلفَين:

1. تصميم سيَّارة مناسبة لكبار السنّ.
2. تصميم سيَّارة لكبار السنِّ الذين يعانون مشاكل في البصر ولكنَّهم يرغبون في القيادة لمسافات قصيرة

لزيارة صديق أو ارتياد السوپرماركت أو زيارة أماكن قريبة.

أيُّ الهدفين عامٌّ وأيُّهما محدَّد؟ لا يحتاج الأمر الكثير من الذكاء حتَّى نعرف أنَّ الهدف الثاني هو المحدَّد.

الهدف المحدَّد:

- تعلَمُ المطلوب منك.
- تعلمُ أين تكمن المشكلة بالضبط.
- يمُكنك مواجهة الأمر.

الهدف العموميّ:

- لديك إلمامٌ إزاء سياق الموضوع.
- تعلم اتِّجاه الهدف إلَّا أنَّك لا تملك حلًّا محدَّدًا.

الأهداف العموميَّة

وهي تلك الأهداف التي تركِّز على موضوعات عموميَّة شاملة وتصف السمات والعناصر المكوِّنة الإجماليَّة دون أن تقدِّم الأسباب المحدَّدة الكامنة وراءها. وكلَّما زادت عموميَّة الأهداف، زاد معها احتمال غموض هذه الأهداف. وتكمن خطورة ذلك في أنَّ الأشخاص غير قادرين على فهمها تمامًا أو دعمها كونها يمكن أن تصبح كلَّ شيء...فلا تكون شيئًا في الحقيقة.

أمثلة على أهداف عموميَّة:

- إرسال رجل إلى الفضاء.
- أن تكون رجل أعمالٍ ناجحًا.
- أن تكون حرَّ التنقُّل.

يمكن أن تكون الأهداف العامَّة مجرَّدةً أو ملموسةً إلى حدٍّ كبير؛ فهبوط شخصٍ على سطح القمر مثلًا لا يترك مجالًا للتخيُّلات إذ إنَّك تعلم أن الهدف قد تحقَّق ما إن تراه يتحقَّق. أمَّا هدف أن تكون رجل أعمالٍ ناجح، فيحتاج شرحًا أوفى لأنَّ كلمة "نجاح" تعبِّر عن مفهومٍ مجرَّد (راجِع الموضوع السابق).

وحرِّيَّة التجوال مفهومٌ أكثر تجريًدا ويمكن أن يعني أمورًا متباينة تبعًا للظرف؛ فلامرأةٍ مُسنَّة، يمكن أن يدلَّ على رغبتها في السفر لزيارة صديقاتها أيَّ وقتٍ تشاء بينما يمكن أن يعني لطالبٍ شابٍّ مجرَّد امتلاك سيارة.

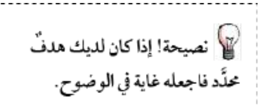
إنَّ استخدام الأهداف العموميَّة أمرٌ جيِّد إن كنتَ ترغب في تحديد هدف كبير إلَّا أنَّك بحاجةٍ لمعرفة السياق أكثر إن كنتَ تودُّ فهم الهدف العامّ. فكِّر: عن أيِّ أنواع "حرِّيَّة التنقُّل" أو "الفضاء" تتحدَّث؟

نصيحة! الأهداف العموميَّة تناسب الأفكار الكبيرة طويلة الأجل.

الأهداف المحدَّدة

وفيما تركِّز الأهداف العموميَّة على الموضوع بصورةٍ عامَّة، تعمل الأهداف المحدَّدة على وصف التفاصيل؛ فهي توضِّح ما ترغب أنت في تحقيقه وتصف صورة النجاح الذي تتطلَّع إلى بلوغه.

الأهداف المحدَّدة هي تلك التي يمكنك فهمها واستيعابها مباشرةً، وهي توضح تمامًا المطلوب لنجاح الهدف. وتتجلَّى ميزة هذه الأهداف في أنَّها واضحة الموضوع والمعالم، إلَّا أنَّها وفي الوقت ذاته يمكن أن تمسي محدَّدةً إلى درجة ألَّا تروق لمن يسمعها...ومن جهةٍ أخرى، تُبقي الأهداف العموميَّة الخيارات مفتوحة وتترك للأشخاص مساحةً لتفسيرها وفق أفكارهم الخاصَّة.



أمثلة على أهداف محدَّدة:

- وضع حملة ترويجيَّة متلفزة لمكافحة ظاهرة التدخين تخاطب الأطفال من سنِّ ١٢ عامًا وحتَّى ١٨ عامًا.
- شراء طاولات مرتفعة تُستخدم وقوفًا لتجديد أثاث المكتب.
- جنيُ ١٠ آلاف دينار ومساعدة عامر في إنقاص وزنه وذلك بوضع دينار واحد في وعاءٍ كلَّما تمكَّن من المشي نصف ساعة في اليوم.

الأهداف المحدَّدة متَّصلة بالأهداف العموميَّة؛ فالأُولى أشبه بخطواتٍ صغيرة تسعى نحو تحقيق الأهداف العموميَّة.

إذًا، ما طبيعة هدفك؟ هل هو محدَّدٌ جدًّا؟ وهل تعرف ما الذي تحتاجه، وأين؟ هل هدفك بسيط، كأن تجعل مَن زرِّ الاشتراك في النَّشرة الإخباريَّة أكثر وضوحًا على موقعك الإلكترونيّ؟ أم أنَّه هدفٌ أكثر عموميَّة نحو ابتكار منتجٍ جديد يساعد الصمَّ على التواصل بصورةٍ أفضل في الأماكن العامَّة؟ كلاهما صالحان.

أنواع خطابات العرض

توجد أنواعٌ كثيرة من عرض الأفكار، وسيتولَّد داخلك شعورٌ حيال كيفيَّة تعريف الهدف المرتبط به تبعًا لنوع العرض الذي ستقوم به. وقد أعددتُ لمحةً عامَّة موجزة عن أكثر صُوَرِ عرض الأفكار شيوعًا في المشاريع.

تعديل أو تحسين

ماذا يعني؟

عند رغبتك بإجراء تحسين بسيط على منتج أو خدمة أو هُويَّة علامة موجودة: مثل تغيير لون زرٍّ أو عبارات نصّ.

كيف تعرِّف الهدف؟

قصير الأجل/ محدَّد/ ملموس

الميزة

ماذا تعني؟

هي الحالة التي يكون فيها بين يديك منتج موجود ولكنَّك تودُّ إضافة شيء جديد عليه وهنا أنت تتحدَّث عن ميزة. فمثلًا، لديك تطبيق لتعقُّب رحلتك على الدرَّاجة الهوائيَّة وترغب في إضافة ميزة التعليق على موقعك الإلكترونيّ.

كيف تعرِّف الهدف؟

قصير إلى متوسِّط الأجل/ محدَّد/ ملموس

المنتَج

ماذا يعني؟

وجود منشأة لها أهداف ورؤية ومهمَّة محدَّدة وواضحة، وتودُّ إطلاق شيء جديد يمكن أن يستخدمه الأشخاص بوصفه خدمةً مستقلَّة (مادِّيَّة أو رقميَّة) أو جزءًا من خدمة أكبر. مثلًا: تطبيقٌ هاتفيٌّ للمواصلات العامَّة، أو تطبيق درَّاجة رقميَّة أو موقعٌ إلكترونيٌّ جديد.

كيف تعرِّف الهدف؟

متوسِّط الأجل/ محدَّد/ ملموس

الخدمة

ماذا تعني؟

تركِّز الخدمات على مساعدة الأشخاص بتوفير الدعم لهم بصورةٍ أو بأخرى. ويمكن أن تركِّز الخدمة على تقديم نصيحة متعلِّقة بالمواصلات العامَّة أو توصيل الطرود (خدمة بريديَّة) في الوقت المحدَّد، أو نقل الأشخاص من موقع إلى آخر (خدمة سيَّارة الأُجرة مثلًا). ويمكن استخدام منتج أو أكثر لإتاحة خدمة معيَّنة مثل تطبيق "أوبر" (Uber) الذي يسمح لك بطلب سائق لتوصيلك.

كيف تعرِّف الهدف؟

متوسِّط الأجل/ محدَّد/ ملموس أو مجرَّد

العمل التجاريّ

ماذا يعني؟

العمل التجاريُّ هو كيانٌ له مهمَّة ورؤية واضحة تسمح له بالوصول إلى هدف معيَّن. وعند الحديث عن الأعمال التجاريَّة فهناك أوجه متعدِّدة ومختلفة، مثل المنتجات و/ أو الخدمات المصمَّمة لتجعل من تلك المهمَّة والرؤية حقيقةً واقعة.

كيف تعرِّف الهدف؟

طويل الأجل/ عامّ/ مجرَّد

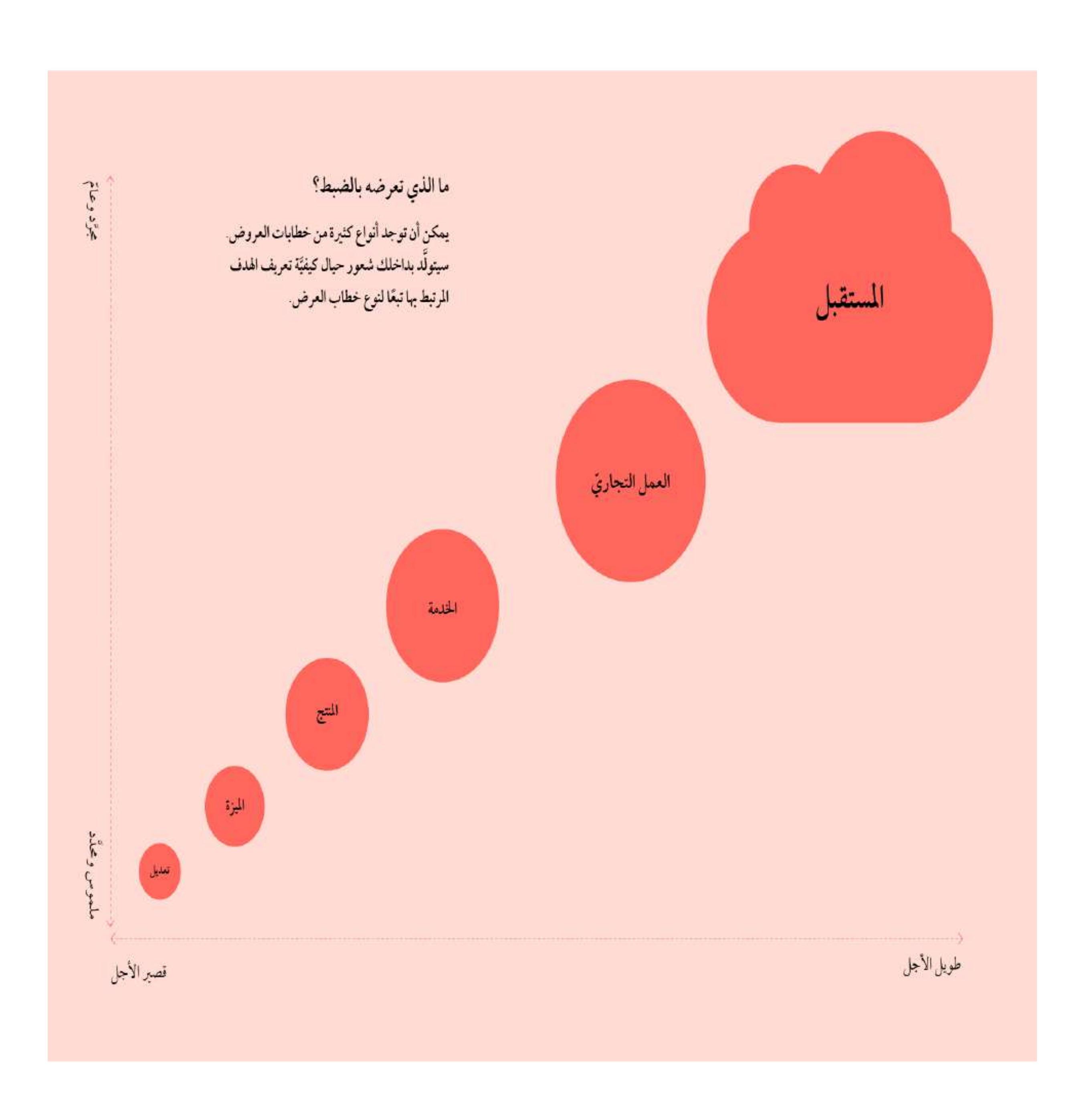
المستقبل

ماذا يعني؟

نركِّز عندما نفكِّر في المستقبل على الأحلام التي لا ندرك تفاصيلها تمامًا بعد ولكنَّها ممكنة التحقُّق. وهذه الأحلام منفصلة عن المنشآت أو المنتجات أو الخدمات بل وتتمتَّع باستقلاليَّة تامَّة. وقد تشعر بإمكانيَّة أن تكون جزءًا من المستقبل إن كنتَ سابقًا لأوانك (لنرسل رجلًا إلى القمر) أو أن الوقت مازال في صالحك لكي تمنع أمرًا من أن يحدث (في حال لم نتوقَّف عن كذا الآن فسوف نقود كوكبنا إلى الهلاك).

كيف تعرِّف الهدف؟

طويل الأجل/ عامّ/ مجرَّد


ما الذي تعرضه بالضبط؟
يمكن أن توجد أنواع كثيرة من خطابات العروض. سيتولَّد بداخلك شعور حيال كيفيّة تعريف الهدف المرتبط بها تبعًا لنوع خطاب العرض.
المستقبل
العمل التجاريّ
الخدمة
المنتج
الميزة
تعديل
مجرّد و عامّ
ملموس و محدّد
قصير الأجل
طويل الأجل

السعي نحو أهدافٍ مستقبليَّة

عليك دومًا، وأنت تلقي خطاب العرض، أن تعي المستوى الذي تعرض فيه. إذ يمكنك في أغلب الحالات عرض التحسينات أو التعديلات على نحوٍ فرديٍّ مع زبونك وإبقاء سياق الأمور بسيطًا في حين يركِّز عرض الأهداف المستقبليَّة على الفريق الكبير والحُلمِ العظيم.

ويمكن أن يختلف مستوى العرض بحسب اللحظة الزمنيَّة التي تكون فيها وسياق عمل المنشأة والموقع. ولأشرحْ لك الفكرة؛ بَدَأ العمل على فكرة إتاحة وصول الأشخاص إلى آلاف الساعات من المقاطع الموسيقيَّة بصورة فوريَّة بوصفه هدفًا مستقبليًّا بعيد المنال، في زمن اختراع الراديو تقريبًا.

ولعلَّ أوَّل خطابٍ عرض في هذا الموضوع كان مدعاةً لضحك أشخاصٍ كثيرين في حين أُعجب آخرون بالاحتمالات الممكنة. وظهرت صيغة ملفَّات "أم بي ثري" (MP٣) في ثمانينيَّات القرن الماضي واقترب الحلم من الواقع بعد تأسيس نابستر (Napster) لتتحوَّل مجريات الأمور شيئًا فشيئًا من مجرَّد هدف مستقبليٍّ إلى عمل تجاريٍّ وهو الذي حوَّله انطلاق "سبوتيفاي" (Spotify) نهاية الأمر إلى حقيقة، ولكن كان لا بدَّ أوَّلًا من تمهيد الطريق ووضع مهمَّة ورؤية واضحتَين.

واليوم، نجد شركات كبرى مثل "آبل" (Apple) و"مايكروسوفت" (Microsoft) تنضمَّان إلى المسيرة؛ فمن جهتهم، بثُّ الموسيقا ليس إلَّا خدمة أخرى تُضاف إلى قائمة خدماتهم. ومع مرور الوقت، نجد بأنَّ الفرصة ذاتها (وهي الوصول إلى ساعات من المقاطع الموسيقيَّة) قد تحوَّلت من هدف مستقبليٍّ إلى خدمة تغيَّر معها الهدف والنتيجة. وفي سنوات قليلة ستكون مثل هذه الميِّزات أمرًا بسيطًا، ولكنَّنا سنلاحظ ظهور الكثير من الأهداف المستقبليَّة الجديدة.

لننطلق بهدفٍ جديد

والآن وبعد أن اطَّلعنا معًا على كل ما يتعلَّق بالنظريَّة، فقد حان الوقت لتدوين هدفك. مثلًا، لنتطرَّق لموضوع يمسُّنا جميعًا: الحياة المحايدة كربونيًّا (Carbon-neutral Living) وهنا عليك أن تطرح على نفسك بعض الأسئلة:

الخطوة ١– ما هدفك؟ هل أنت أمام مشكلة أم فرصة؟

الخطوة ٢– ما الغاية من الهدف؟ أهو طويل الأجل أم قصير الأجل؟

الخطوة ٣– ما النتيجة التي سيقدِّمها الهدف؟ أهي ملموسة أم مجرَّدة؟

الخطوة ٤– ما نطاق تحقيق الهدف؟ أهو عموميٌّ أم محدَّد؟

حالةٌ عمليَّة: الحياة المحايدة كربونيًّا

الخطوة ١ – تكمن المشكلة في أنَّنا إن لم نغيِّر أسلوبنا في العيش والاستهلاك والسفر وكلٍّ ما إلى هنالك، فسوف يصبح كوكب الأرض مكانًا غير صالحٍ للعيش. ويعتمد جواب الخطوة التالية على الجمهور الذي يتلقَّى خطابَ العرض الخاصَّ بك. مَن تحاول أن تقنع؟ وما السبب وراء ذلك؟ سنتطرَّق لهذا الموضوع بمزيد من التفصيل في الفصل الرابع ولكن لنتحدَّث الآن عن النتائج المختلفة المحتملة والأشخاص الذين تعرض فكرتك أمامهم.

الجمهور الأوَّل: السياسيُّون

الخطوة ٢ – نركِّز على رؤية متوسِّطة الأجل: التغيير في غضون السنوات العشر المقبلة.

الخطوة ٣ – الهدف مجرَّد نوعًا ما.

الخطوة ٤ – الهدف عموميّ.

الهدف النهائيّ: وضع رؤية للطاقة في عام ٢٠٣٠م تدعمها الأمم الأوروبيَّة وتتبعها.

الجمهور الثاني: الناس في منازلهم

الخطوة ٢ – نركِّز على هدفٍ قصير الأجل.

الخطوة ٣ – الأمر ملموس نوعًا ما؛ إذ يرغب الأشخاص بمعرفة ما يمكنهم القيام به.

الخطوة ٤ – الهدف محدَّد.

الهدف النهائيّ: مساعدة الأشخاص على فهم الكيفيَّة التي يمكنهم فيها توفير ٢٠٠ دينار سنويًّا بتركيب ألواح طاقة شمسيَّة.

تحكَّم في سياق الهدف

إذًا، فقد كوَّنتَ الآن فهمًا للهدف الذي تودُّ الوصول إليه، غير أنَّ هناك عددًا من العوامل المؤثِّرة في شكل رحلتك نحو الهدف. وهو ما يُطلق عليه اسم السياق ويشمل جميع العوامل المهمَّة التي يجب أن نضعها في الحسبان عندما نبدأ بصياغة الأفكار.

أمَّا حجم الهدف، فهو ما سيحدِّد مدى تعقيد السياق المتعلِّق به. وإذا كنتَ تطمح إلى تحقيق هدفٍ طويل الأجل، فأنت بحاجة لأن تضع في حسبانك عددًا أكبر بكثير من العوامل، مثل الاتِّجاهات العامَّة التي يمكن أن تتصدَّر السوق مقارنةً مع ما عليك مراعاته عندما تحاول تغيير أمور بسيطة في فترة زمنيَّة قصيرة. ولكن عليك، وفي جميع الحالات، تحرِّي السياق واستخدام هذه المعلومات كمدخلات لعمليَّة التفكير.

بعض الأمثلة:

- الموازنة المتاحة
- الإطار الزمنيّ/ التخطيط
- مشاريع أخرى لها تأثيرها/ خريطة الطريق
- بُنية النظام
- الإرشادات التوجيهيَّة الخاصَّة بالعلامة التجاريَّة
- الجمهور المستهدَف

الفصل الثاني – موجز

- الهدف هو نقطة البداية في عرض الفكرة. في حال لم يفهم الشخص فكرتك أو لم يؤيِّدك في أهمِّيَّتها، فليس هناك من جدوًى في العرض أكثر بل عليكما الاتِّفاق على الهدف من الفكرة أوَّلًا– قبل أيِّ أمرٍ آخر.
- احرص على أن تكون واضحًا جدًّا في وصف الأمر الذي تودُّ الوصول إليه بينما تدوِّن هدفك. ويمكنك القيام بذلك باتِّباع أربع خطوات:
  - الخطوة الأولى– هل أنت بصدد حلِّ مشكلة أم اغتنام فرصة؟ عليك التفكير في الفرص قدر الإمكان إذ تظهر الفرص بفعلِ الطاقة والحماسة.
  - الخطوة الثانية– هل الغاية التي تودُّ الوصول إليها قصيرة الأجل أم طويلة الأجل؟ تعَدُّ الأهداف طويلة الأجل فرصًا ممتازة، فيما تركِّز الأهداف قصيرة الأجل على تنفيذ أمور يجب الوصول إليها.
  - الخطوة الثالثة– هل النتيجة ملموسة أم ما زالت مجرَّدة؟ ينظر الجميع إلى الأشياء الملموسة بالطريقة ذاتها ويفسِّرونها كذلك، إذ يمكن أن تستحضر صورة ذهنيَّة على الفور. بينما يمكن أن تفتح الأهداف المجرَّدة أبوابًا لا حصر لها للنقاشات والتفسيرات الممكنة.
  - الخطوة الرابعة– هل نطاق تحقيق الهدف عموميٌّ أم محدَّد؟ تركِّز الأهداف العموميَّة على موضوعات أكثر عمومًا وأوسع نطاقًا مثل إنزال شخص على سطح القمر، في حين تضع الأهداف المحدَّدة وجهةً واضحة للطريق الذي ستسلكه مثل "أن تكسب ١٠ آلاف دينار أسبوعيًا".
- هناك أنواعٌ عدَّة من خطابات العرض المختلفة التي يمكن أن تلقيها والتي تتنوَّع بدءًا بتلك التي تركِّز على إجراء تعديلٍ على منتج أو خدمة موجودة، وانتهاءً بعرض مستقبل مشرق برؤية جديدة. ويجب عليك هنا أن تغيِّر الطريقة التي تعرِّف فيها هدفك تبعًا لمحور تركيزك.
- لكلِّ هدف سياقٌ يجب التفكير فيه كالموازنة والمدَّة الزمنيَّة والجمهور المستهدَف.

الفصل الثالث

طوِّر الفكرة

إذًا، فقد كوَّنتَ صورةً جلِّيَّةً عن الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه. احفَظ هذه الصورة في أعماق تفكيرك الآن، فقد حان الوقت لتوليد الأفكار اللازمة للوصول إلى هذا الهدف.



في المكاتب كتبٌ عدَّة تحدَّثت في توليد الأفكار، لذا فلن أركِّز في هذا الفصل على هذا الموضوع، لكنَّني أودُّ أن أبيِّن لك كيفيَّة وصف أفكارك بحيث تبدو جلِّيَّةً ولامعة في انتظار من يعرضها.

الفكرة

"الفكرة عبارة عن صورة موجودة في العقل أو تتكوَّن فيه".

– ويكيبيديا

البشر كائناتٌ ذكيَّة، وهذا الذكاء يقتضي بالضرورة امتلاكنا "القدرة على اكتساب المعارف والمهارات واستخدامها"، ما يعني أنَّنا قادرون على رصد الأهداف وتوليد الأفكار التي تُوصِل إليها؛ فعقولنا مدرَّبةٌ على ابتداع الحلول لنسهِّل بها حياتنا، لذا فإنَّ الأفكار تُزهِر في عقولنا طوال الوقت. ونولِّد مئات الأفكار على الأرجح كلَّ يوم، بما فيها الأفكار اللامعة مثل هذه: "فكَّرت اليوم في أنَّنا يمكن أن نطلي المرحاض باللون الأزرق" أو هذه: "لنبنِ نموذجًا يحوِّل أيَّة سيَّارةٍ إلى سيَّارةٍ ذاتيَّة القيادة".

– موقع: en.oxforddictionaries.com/definition/intelligence

لحسن الحظّ، لن تُبصِر معظم هذه الأفكار النور لأنَّنا نتمتَّع بوجود نظام رقابةٍ صارم في عقولنا يتخلَّص من الأفكار المغفَّلة. ومع ذلك، فإنَّ بعض هذه الأفكار تتجاوز نظام الرقابة ذاك، فإمَّا نحتفظ بها لأنفسنا، وإمَّا نتشارك بها مع الآخرين.

وفي الحقيقة، إن كانت هذه الأفكار تفتقر إلى هدفٍ واضح، فعلى الأرجح أنَّها ستتبدَّد بعد أن تخطُر لنا. ولكنَّنا لحسن الحظِّ وضعنا هدفًا نصب أعيننا، لذا فكلُّ ما يجب أن نفعل الآن هو أن نركِّز تفكيرنا على توليد الأفكار التي تحلُّ المشكلة المحدَّدة أو تتيح أمامنا الفرص. فهل أنت مُستعدّ؟

جوهر الفكرة

تخيَّل أنَّك وجدتَ في جعبتك مجموعة من الأفكار المتولِّدة عن هدفك. وبعض هذه الأفكار كبير وبعضها صغير، بعضها بسيط وبعضها معقَّد. ومهما كان الحال، تذكَّر أنَّ الأفكار يجب أن ترسخ في ذهن من يستمع إليك حالما تبدأ بعرضها. ويجب أن يقتنع المستمِع في غضون ثوانٍ أنَّك أبدعت في صياغة فكرتك الجميلة. وبأنَّ الفكرة في طريقها نحو النجاح. ولكي تحقِّق ذلك، ينبغي لك أن تصل إلى التوازن الأمثل في أسلوبك.

التبسيط الزائد

غالبًا ما تكون الأفكار البسيطة هي الأخطر؛ لا سيَّما إن كانت في حوزة أصحاب الكاريزما. إنَّها تلك الأفكار التي تبدو وكأنَّها تقدِّم حلًّا فوريًّا لمشكلةٍ عويصة، غير أنَّها غالبًا ما تُغفِل التفاصيل المهمَّة اللازمة

لفهم المشكلةِ فهمًا صحيحًا ومعالجتها. وقد تتراوح هذه الأفكار بين الأفكار الكبيرة مثل "لنبنِ جدارًا بين البلدان حتَّى نمنع المجرمين من التنقُّل" أو "لنُسقط هذه الحكومة الديكتاتوريَّة وسيحلُّ بعدها السلام والديمقراطيَّة"، والأفكار الصغيرة مثل "سوف يُعلِّق أشخاص أكثر إذا أضفنا ميزة تسجيل الدخول عبر فيسبوك إلى هذا الموقع".

لأضرب لكم مثلًا كتبته من قبل: تصنيع أداةٍ تُحوِّل أيَّة سيَّارة إلى سيَّارةٍ ذاتيَّة القيادة.

تبدو هذه فكرةً رائعة؛ فهي فكرةٌ ذكيَّة لأنَّها تُغني عن الحاجة إلى تصنيع مزيدٍ من السيَّارات، والأداة أرخص بكثير، لذا يستطيع كثيرٌ من الناس شراءها. وعلى المنظور البعيد، ستجعل هذه القطعة الطرقاتِ أكثر أمانًا. لكنَّ الفكرة تُغفِل مدى صعوبة تعقيد المشكلة، أي حقيقة وجود سيَّاراتٍ عدَّة بأنظمة مختلفة، وأنَّ مصنِّعي السيَّارات يستثمرون أموالًا طائلة في تكنولوجيا القيادة الآليَّة الخاصَّة بهم، وأنَّ القيادة الآليَّة تخضع لقواعد متباينة في البلدان المختلفة.

ليس الهدف أن نجعل الفكرة تبدو سيِّئة، ولكنَّ المبالغة في تبسيط الفكرة وتجنُّب الحديث عن التعقيد فيها يجعل الأشخاص يشعرون أنَّك لا تفهم الفكرة أصلًا.

حدث ذلك معي ذات مرَّة عندما كنتُ أشارك أفكاري عن مستقبل نشر الأخبار مع أحد الزبائن. وأشرتُ في ذاك الاجتماع إلى مشاريع ناشئة مثيرة للاهتمام وما أحببتُ في هذه المشاريع. واتَّخذتْ إحدى المحرِّرين وضع الهجوم (وضعيَّة رامبو) على الفور، وأوضحتْ أنَّ هذه المشاريع النَّاشئة هي تجارب مسلِّية ولكنَّها لا تتمتَّع بالبنية التحتيَّة أو التعقيد اللازمَين لتقديم الأخبار على مستوًى رفيع، فقد كانت تراني أبالغ في تبسيط الأمور، لذا فإنَّ أيَّ فكرةٍ كنتُ سأطرحها لن تلقى الاهتمام المطلوب. وأدركتُ متأخِّرًا أنَّه كان يجدر بي أن أبدأ حديثي بالشرح عن تعقيد القضيَّة المطروحة.

البساطةُ الزائدة تعني أنَّك لن تُؤخذ على محمل الجِدّ، ولن ينتهي الأمر على النحو الذي خطَّطت له.

التعقيد الزائد

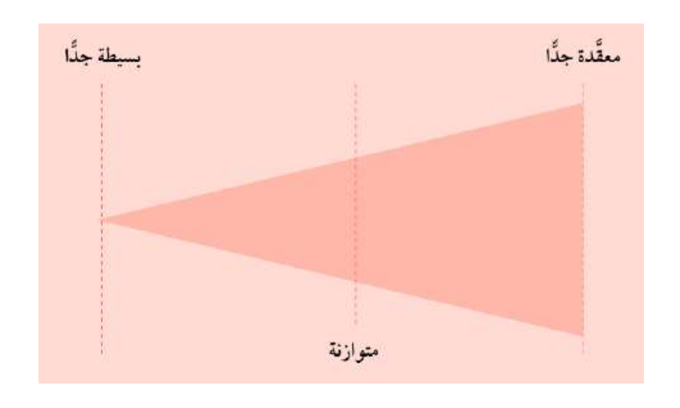
وعكس التبسيط هو التعقيد بالتأكيد. ومن السهل أن ننزلق إلى هذا الطريق أيضًا؛ فغالبًا ما نُغرَم، في أثناء توليد الأفكار، بأفكار معيَّنة ولا نستطيع تجاوزها. وعندما تصطدم فكرتنا بتحدِّياتٍ مستقبليَّة، نبدأ بإضافة تفاصيل وأجزاء إلى هذه الفكرة لنسدَّ النقص فيها بدل أن نتخلَّص منها. وبهذه الصورة نُشعر أنفسنا بأنَّ فكرتنا ما زالت تقدِّم حلًّا فعَّالًا في حين نكون في الحقيقةِ صَنعنا من هذه الفكرة وحشًا يتغذَّى على الميِّزات الإضافيَّة.

إنَّني أعلمُ هذا لأنِّي مررتُ به من قبل. إنَّها تلك الأفكار التي تبدو ملائمة لكلِّ الأحوال. اقتُل هذه الأفكار قبل أن تبصر النُّور وإلَّا فقد يأتي يومٌ وتلقى فيه من يدعمها! إنَّ مشاريع أفكارٍ كهذه أشبه بوحوشٍ تنهش موازنتك ووقتك وبهجتك. لا وجودَ لفكرةٍ تلائم كلَّ الأحوال. والسبيل الأمثل يتجلَّى في التركيز على الهدف والتخلُّص من كلِّ ما لا حاجة لك فيه لبلوغ هذا الهدف.

ركِّز، ركِّز، ركِّز. وإن لم يجدِ التركيز نفعًا، فاعلَم بأنَّ الوقت قد حان لتقطع علاقتك بفكرتك الغالية نهائيًّا علمًا بأنَّ هذا من أصعب الأمور. فقد تعلَّقتَ بها كثيرًا. ولكن ثِق بي عندما أقول لك: ستلتقي في حياتك الإبداعيَّة أفكارًا أجمل وأغلى.

الوصول إلى التوازن الصحيح

إنَّ أفضل أسلوبٍ لعرض الأفكار ليس الغوص على الفور في أعماق موضوع الفكرة والتطرُّق إلى كلِّ تفصيلٍ فيها. بل يجب أوَّلًا أن تتأكَّد أنَّك تشدَّ اهتمام جمهورك، وإن تحقَّقَ ذلك، فسيمنحك جمهورك كلَّ الوقت الذي تحتاجه لتسدَّ النقص في فكرتك. أمَّا إن بسَّطت فكرتك أكثر ممَّا ينبغي، فلن يأخذوها على محمل الجدّ، وإن عقَّدتها زيادةً عن اللزوم فسيرونها فكرةً فاشلة.



وهنا يأتي دور ما يُدعى "عرض المصعد"، ويعني عرض فكرتك في أقلَّ من دقيقة واحدة. والجميل في هذه الطريقة أنَّها تفرض عليك أن تختار- وأنت بحاجةٍ إلى الحفاظ على بساطة الأمور! فتكتشف تلقائيًّا ما إذا كانت فكرتك قابلةً للتبسيط إلى موضوعها الجوهريِّ بالفعل. إن لاقَيت صعوبةً في مهمَّتك هذه، فيعني هذا أنَّ الفكرة لم تتَّضح بعد، أو أنَّك عقَّدتها زيادةً. وهما أمران أحلاهما مرّ. وإن كان لا بدَّ من التعقيد، يجب أن يكون هذا جزءًا من الهدف الكلِّيّ (مشكلة/ فرصة).

ويمكن أن تضمن الحفاظ على بساطة فكرتك بطرح الأسئلة الثلاثة التالية على نفسك:

١ هل تحلُّ الفكرة المشكلة/ تولِّد الفرصة؟

٢ ما الذي يجعل منها فكرةً جيِّدة إلى هذا الحدّ؟

٣ أيمكنني شرح الفكرة في أقلّ من دقيقة؟

الإطار المرجعيّ

يجدر بالأفكار أن ترسخ بأذهاننا على الفور وتجعل الآخرين يقولون:

"كيف لم أفكِّرْ أنا في ذلك؟"

مثل هذا القول يعني أنَّ الناس لم يفهموا الفكرة فحسب، بل اعتنقوها ويريدون لها أن تصبح حقيقةً ملموسة.

ويجب على الأفكار، حتَّى تُحقِّق هذا، أن تكون مبنيَّةً على فهمنا وإدراكنا للعالم من حولنا، وتُصاغ بكلماتٍ نألفها، وتعتمد إشاراتٍ مرجعيَّة تتبادر إلى أذهاننا على الفور. وعندما تُقيم فكرتك على أساسٍ متينٍ كهذا، يمكنك أن تتوسَّع بها وتضيف إليها.

من المهمِّ أوَّلًا أن تتأكَّد من أنَّك تعتمد الإطار المرجعيَّ (Frame of Reference) ذاته الذي يعتمده العميل. ويعني هذا أن تقدِّم المعلومات ذات الصلة بحديثك على الفور، بحيث عندما تقول "أخضر ربيعيّ" يفهم من حولك أنَّك تقصد اللون ذا الدرجة "٠٠fa٩a" وليس "٠٠ee٧٦". أو عندما تتحدَّث عن الجمهور الأوَّلي للعلامة التجاريَّة، فأنت وعميلك تعرفان عمَّن يدور الحديث بالضبط ومتَّفقان في ذلك.

ومن التقنيات المستخدَمة غالبًا في تعريف الأفكار الجديدة الاستعانة بمنتج أو خدمةٍ أو مشروعٍ تجاريٍّ ذائع الصيت وتطبيق ذلك على منتجٍ أو خدمة أو مشروعٍ جديد.

وإليك بعض الأمثلة:

- "تِندر" (Tinder) للملابس المستعملة.
- "اير بي إن بي" (Airbnb) للحيوانات الأليفة عندما يذهب أصحابها في رحلة عطلة.

لقد اختلقتُ هذين المَثَلين للتوّ، ولكنَّك فهمتَ ما أقصده على الفور، أليس كذلك؟ وهذا لأنَّ تِندر واير بي إن بي يُعدَّان مفهومَين واضحَين والناس يعرفونها حقَّ المعرفة. ولكنَّ سيِّئة هذه التقنيَّة هي أنَّك بالأساس تنسخ فكرةً أخرى، ممَّا لا يعطي مجالًا كافيًا لأفكار جديدة.

في حال لم تكن تعرفهما

اير بي إن بي: خدمة ضيافة وموقع تسويق على الإنترنت يتيح لمستخدميه تأجير أماكن سكن أو استئجارها لفترات قصيرة، بما في ذلك المساكن المخصَّصة للعطلات، والشقق والاستضافة، وأسرَّة السكن الشبابيّ، والغرف الفندقيّة.

تِندر: تطبيق بحث للهواتف المحمولة يعتمد على الموقع الجغرافيّ لمستخدميه ويسهِّل تواصل المستخدمين الذين بينهم اهتمامٌ متبادل ما يتيح للمستخدمين المتوافقين التواصل والدردشة.

– ويكيبيديا

ويمكن أيضًا أن تقدِّم إطارًا مرجعيًّا باستخدام كلماتٍ يفهمها الناس دون الإشارة إلى حلٍّ كامل.

- طائرة مسيَّرة (drone) تنظِّف نوافذ الأبنية العالية.
- سيَّارة قادرة على الغوص في الماء.
- جهاز يتَّصل بشريكي تلقائيًّا عندما أكون في حاجةٍ إلى مساعدة.
- وسيلة لإضافة تعليقات على أيِّ جزءٍ من مقالة إخباريَّة.

ويمكنك اللجوء إلى استخدام الاستعارات المفاهيميَّة (Conceptual Metaphors). ويقتضي هذا وضع خريطةٍ للأفكار بواسطة استخدام معلوماتٍ من مجالَين مختلفَين؛ أي تسخير معلوماتٍ من أحد المجالَين لتوضيح معلوماتٍ من المجال الآخر.

وإليك بعض الأمثلة:

- هويَّة جديدة للعلامة التجاريَّة لمجموعة متاجر شايٍ محلِّيَّة تبدو مثل نبتةٍ تنمو كلَّما افتُتِح متجرٌ جديدٌ في البلاد.
- إقامة معرض لمتجر أحذية رياضيَّة بحيث تشعر فيه وكأنَّك في منطقة حرب.
- إطلاق موقعٍ إلكترونيٍّ للأخبار المحلِّيَّة تشعر فيه وكأنَّك تتحدَّث إلى أصدقائك في مقهى.

يمكنك أن تتصوَّر ما يعنيه كلُّ مثل من الأمثلة السابقة على الفور، دون الحاجة إلى أيِّ رسومٍ أوَّليَّةٍ حتَّى. وسبب ذلك أنَّ هذه الأمثلة تسخِّر معلوماتٍ مترسِّخةً في تفكيرك. ويجب أن تكون على درايةٍ جيِّدة بفهم عميلك وما يفكِّر به إن كنت تريد لهذه الطريقة أن تنجح (انظُر أيضًا الفصل الرابع: اعرِف أصحاب المصلحة). لذا سيجد مشروع مثل "تِندر للملابس المستعمَلة" طريقه إلى قلوب أبناء الجيل الجديد على الأرجح، لكنَّه لن يلقى صدًى في قلوب جمهورٍ متقدِّمٍ في السنّ.

تعرَّف ورقة الفكرة الجوهريَّة

أن تقول إنَّك يجب أن تُلقي "عرض المصعد" في حدود ٦٠ ثانية أمرٌ هيِّن، لكنَّ تحضير هذا الحديث أمرٌ مختلفٌ تمامًا. فكيف من الممكن أن تعصِر هذه الفكرة لتحوِّلها شيئًا بسيطًا يستوفي الشرح في غضون دقيقة؟ ولهذا السبب وضعتُ ما أدعوه "ورقة الفكرة الجوهريَّة". وها هنا تمرينٌ غايةٌ في الوضوح؛ ما عليك سوى أن تملأ الأقسام الظاهرة أمامك لكلِّ فكرةٍ ممكنة تدور في بالك. تُلهِمكَ طبيعة الورقة إلى التفكير في جوانب مختلفة وتساعدك على اكتشاف جوهر فكرتك.

الهدف
ما هدف هذا المشروع؟

الفكرة
ما فكرتك في جملةٍ واحدة؟

السياق
ما القيود المفروضة وعناصر التمكين المتاحة التي تؤثِّر في المخرجات النهائيَّة؟

نقاط البيع الفريدة
ما الجوانب الفريدة الثلاثة في الفكرة وتجعلها مميَّزةً عن غيرها؟

المتطلَّبات
ماذا تحتاج إلى تحقيق هذه الفكرة؟

الخطوة الأولى- دوِّن الهدف والسِّياق

تحتلُّ الفرصة أو المشكلة المقام الأوَّل كما شرحنا في الفصل الثاني. فابدأ أوَّلًا بملء هذا القسم. وفي القسم أسفل منه تضيف سياق الهدف الذي يمكن أن يؤثِّر في الفكرة- مثل الموازنة والخطِّ الزمنيِّ والجمهور...إلخ.

أمثلة:

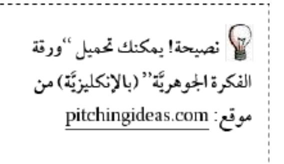
أ **الهدف المرتبط بمشكلة**- سهِّل الدِّفاع عن البلاد واجعلها في أمانٍ من الغزو.

- **السياق**: موارد ماليَّة غير محدودة، ١٠ آلاف عامل جاهز على الفور، يجب أن تظهر أولى النتائج في غضون خمس سنوات.

ب **الهدف المرتبط بفرصة**- وفِّر جميع الموادِّ الموسيقيَّة في العالم على مدار السَّاعة.

- **السياق**: للشباب الذين يحملون هواتف ذكيَّة واتِّصالًا لا محدودًا بالإنترنت.

- ج **الهدف المرتبط بفرصة**- ساعِد الناس في الاستمتاع بالقهوة عالية الجودة في المنزل دون تعب.
  - **السياق**: منتج راقٍ/ خدمة راقية، مبلغ ٢٥٠ ألف دينار جاهز لتصميم نموذجٍ أوَّليٍّ واختباره، التقديم لمجلس الإدارة، الجمهور المستهدَف: أبناء جيل الألفيَّة.
- د **الهدف المرتبط بمشكلة**- يزور الناس الموقع الإلكترونيَّ باستمرار ويقرأون مقالاته، ولكن لا أحد يستجيب. اجعَل الناس يستجيبون.
  - **السياق**: التركيز على صفحات المقالات، موازنة من ٢٥٠٠ دينار، الجمهور المستهدَف: الآباء والأمَّهات في مقتبل العمر.



الخطوة الثانية دوِّن الفكرة الجوهريَّة

دوِّن الفكرة في سطرٍ واحد في القسم المجاور لقسم الهدف. اختصِر في كلامك (الجوهر) ولخِّصه إلى ما دون ٨٠ حرفًا.

أمثلة:

- أ **الهدف المرتبط بمشكلة**- سهِّل الدِّفاع عن البلاد واجعلها في أمانٍ من الغزو.
  - **السياق**: موارد ماليَّة غير محدودة، ١٠ آلاف عامل جاهز على الفور، يجب أن تظهر أولى النتائج في غضون خمس سنوات.
  - **الفكرة**: بناء سور حول الإمبراطوريَّة.
- ب **الهدف المرتبط بفرصة**- وفِّر جميع الموادِّ الموسيقيَّة في العالم على مدار السَّاعة.
  - **السياق**: للشباب الذين يحملون هواتف ذكيَّة واتِّصالًا لا محدودًا بالإنترنت.
  - **الفكرة**: شبكة على الإنترنت لبثِّ الموسيقا.
- ج **الهدف المرتبط بفرصة**- ساعِد الناس في الاستمتاع بالقهوة عالية الجودة في المنزل دون تعب.

- **السياق**: منتج راقٍ/ خدمة راقية، مبلغ ٢٥٠ ألف دينار جاهز لتصميم نموذجٍ أوَّليٍّ واختباره، التقديم لمجلس الإدارة، الجمهور المستهدَف: أبناء جيل الألفيَّة.
- **الفكرة**: آلة تعمل بمبدأ الكبسولات مع اشتراك في الكبسولات.

د **الهدف المرتبط بمشكلة**– يزور الناس الموقع الإلكترونيَّ باستمرار ويقرأون مقالاته، ولكن لا أحد يستجيب. اجعَل الناس يستجيبون.

- **السياق**: التركيز على صفحات المقالات، موازنة من ٢٥٠٠ دينار، الجمهور المستهدَف: الآباء والأمَّهات في مقتبل العمر.
- **الفكرة**: خيار "التعليق أينما كان" يسمح للزوَّار باستخدام حساباتهم على مواقع التواصل الاجتماعيِّ.

الخطوة الثالثة– صِف نقاط البيع الفريدة

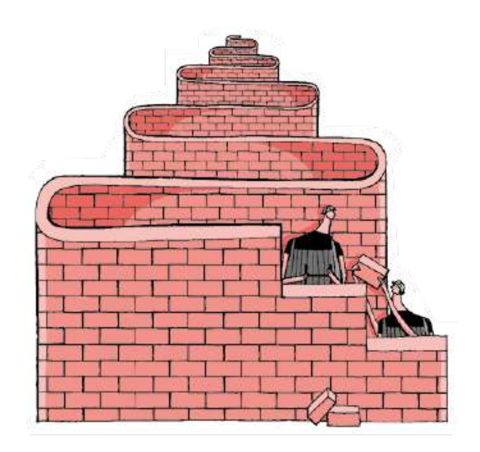
يعدُّ وصف فكرةٍ في جملةٍ واحدة أمرًا رائعًا، ولكن عندما تجتذب اهتمام أحدهم، يجب أن تكون قادرًا على تقديم المزيد من التفاصيل وبيان كيفيَّة عمل الفكرة. وحتَّى تستطيع ذلك يجب أن تولِّد عددًا من نقاط البيع الفريدة (أسعى دومًا إلى توليد ثلاث نقاط إن أمكن)، ما يجعل الفكرة أقوى وأثبت.

أمثلة:

أ **الهدف المرتبط بمشكلة**– سهِّل الدِّفاع عن البلاد واجعلها في أمانٍ من الغزو.

- **السياق**: موارد ماليَّة غير محدودة، ١٠ ألف عامل جاهز على الفور، يجب أن تظهر أولى النتائج في غضون خمس سنوات.
- **الفكرة**: بناء سور حول الإمبراطوريَّة من شأنه أن:
  - يصدَّ أعداءنا
  - يُبيِّنَ حدودنا بوضوح
  - يُثبتَ قوَّتنا

إنَّه: سور الصين العظيم.



ب الهدف المرتبط بفرصة– وفِّر جميع الموادِّ الموسيقيَّة في العالم على مدار السَّاعة.

◦ **السياق**: للشباب الذين يحملون هواتف ذكيَّة واتِّصالًا لا محدودًا بالإنترنت.

◦ **الفكرة**: شبكة على الإنترنت لبثِّ الموسيقا تمتاز بأنَّها:

- تضمُّ مكتبةً فيها آلاف الفنَّانين والأغاني
- يمكن تشغيلها مباشرةً
- متاحة على أجهزة الحاسب المحمول، والجهاز اللوحي، والهاتف المحمول

إنَّها: "**سبوتيفاي**" (Spotify)

ج الهدف المرتبط بفرصة– ساعِد الناس في الاستمتاع بالقهوة عالية الجودة في المنزل دون تعب.

◦ **السياق**: منتج راقٍ/ خدمة راقية، مبلغ ٢٥٠ ألف دينار جاهز لتصميم نموذجٍ أوَّليٍّ واختباره، التقديم لمجلس الإدارة، الجمهور المستهدَف: أبناء جيل الألفيَّة

◦ **الفكرة**: آلة تعمل بمبدأ الكبسولات مع اشتراك في الكبسولات تمتاز بأنَّها:

- تخمِّر القهوة تحت ضغط ٨ بار
- تستخدم أكواب قهوة خاصَّة تحوي القهوة عالية الجودة
- تحضِّر القهوة في أقلَّ من ٣٠ ثانية

إنَّها: "**نِسبريسُّو**" (Nespresso)

▪ **الهدف المرتبط بمشكلة**– يزور الناس الموقع الإلكترونيَّ باستمرار ويقرأون مقالاته، ولكن لا أحد يستجيب. اجعَل الناس يستجيبون.

- **السياق**: التركيز على صفحات المقالات، موازنة من ٢٥٠٠ دينار، الجمهور المستهدَف: الآباء والأمهات في مقتبل العمر.
- **الفكرة**: خيار "التعليق أينما كان" يسمح للزوَّار باستخدام حساباتهم على مواقع التواصل الاجتماعيِّ والذي:

• يتيح لك التعليق بصورةٍ مباشِرة

• يطلب من المستخدمين بعد أن يعلِّقوا تأكيد تعليقهم بتسجيل دخولهم إلى حساب على موقع تواصل اجتماعيّ

• يبقي التعليق غير ظاهرٍ ما لم يتحقَّق من الحساب

وكما ترى، إنَّ هذا النظام غايةٌ في السهولة ويلائم الأفكار البسيطة والمعقَّدة على حدٍّ سواء. ويفيد إبقاء عدد نقاط البيع الفريدة في حدود ثلاث نقاط في الحفاظ على توازن الفكرة. ولا بدَّ أن نرى حالاتٍ تستلزم أقلَّ من ذلك أو أكثر، ولكن حاوِل أن تلتزم العدد ثلاثة.

ماذا سيحدث تاليًا؟ بعد اجتماع السياق الصحيح والأفكار الملائمة ونقاط البيع الفريدة، أصبحتَ الآن في موقعٍ يسمح لك بعرض فكرتك وجهًا لوجه لزبونك أو عميلك أو زميلك.

محادثة منظَّمة

لننظر إلى المثل الأخير ونرَ أين يمكن أن ينتهي، علمًا أنَّ كلَّ شيءٍ في موضعه الصحيح:

واجه فارس مشكلةً على موقعٍ إلكترونيٍّ لم يستطِع حلَّها وحده، فطلب من زميلته ندى، التي تعمل مصمِّمةً تفاعليّة، أن تنظر في الأمر. في بال ندى فكرةٌ عظيمة وهي الآن مستعدّةٌ لترويجها.

وتبدأ ندى بالحديث عن المشكلة.
"أتذكُر، يا فارس، كيف كنَّا وما زلنا عاجزين عن حضِّ الناس على التعليق على مقالات الرأي في القسم الإخباريِّ في موقعنا الإلكترونيِّ؟"

وتترقَّب إجابته.
فيومئ فارس مؤيِّدًا.

وتمضي مضيفةً الموثوقيَّة/ السياق إلى فكرتها.
"وعندما بحثتُ في الأمر، وجدتُ المشكلة لا تكمن في أنَّهم لا يريدون أن يعلِّقوا. بل في أنَّهم يركِّزون على قراءة المقال ولا يكلِّفون أنفسهم عناء الانتقال إلى أسفل المقال للبحث عن خيار التعليق". وتنتظره حتَّى يوافقها الرأي.

"حسنٌ، كلامكِ منطقيٌ. ولكن كيف نعالج هذه المسألة؟"

فتعرض ندى فكرتها على الفور.
"لذا خرجتُ بحلٍّ لها"، تقولها ندى وتُكمِل حديثها: "الحلُّ في ميزة إضافيَّة تتيح للقرَّاء خيار التعليق حيثما يشاءون ومتى يشاءون في أثناء قراءة المقال".

وتتطرَّق ندى إلى نقاط البيع الفريدة لتدعم فكرتها بها.
ويبدو على ملامح فارس اهتمامٌ واضح، فتستطرد ندى: "يكفيك إن أردتَ التعليق أن تنقُر بالفأرة على قسم من النص. فيمكنك تسجيل الدخول إلى حسابك على موقع التواصل الاجتماعيِّ عبر نافذةٍ تظهر بمجرَّد تمرير المؤشِّر فوق النص. إنَّ هذه ستكون طريقةً مبتكرةً يناقش بها القرَّاء محتوى مقالات الرأي التي ننشرها. ما قولك؟"

ندى تنتظر الردَّ الآن.
ترتسم بسمةٌ على وجه فارس ويشرع في مناقشة ندى في تفاصيل أوسع.

تحويل الفكرة إلى شيءٍ ملموس

"إنَّ تزويد الموقع الإلكترونيِّ بميزةٍ جديدة تتيح التعليق في أيِّ مكانٍ من المقال يمثِّل الحلَّ لكلِّ مشكلاتنا!"

تبدو هذه فكرةً غايةً في المنطقيَّة، ولكن ماذا لو كان النظام التقنيُّ الحاليُّ لا يدعم مثل هذا الأمر بسهولة؟ وماذا لو كان تصميم حلٍّ لهذه المشكلة لا يعني إضافة ميزة معيَّنة إلى الموقع الإلكترونيِّ فحسب، بل يستلزم بناء نظامٍ جديدٍ كلِّيًّا بواجهةٍ للمحرِّر وأخرى للمستخدِم؟

لقد أصبحت هذه الفكرة البسيطة، ودونما إنذار، فكرةً يمكن أن تُكلِّف الشركة ١٠٠ ألف دينار. فهل تستحقُّ هذا الرقم الضخم؟ ربَّما، إن كانت هذه الفكرة كفيلةً بتوفير المال نهاية الأمر. ولكن ألا توجد فكرةٌ أخرى أقلُّ جمالًا من شقيقتها ولكنَّها أوفر وتؤدِّي الوظيفة ذاتها؟

من المهمِّ أن تعيَ أثر فكرتك. وقد تناولتُ هذا الأمر في الفصل السابق قليلًا، ولكن ينبغي لك عند توليد الأفكار أن تُبقي القيود المفروضة نصب عينيك. وحالما تفهم هذه القيود وتعرف كيفيَّة "العزف" على

أوتارها، تكون قادرًا على طرح فكرتك بتناغمٍ معها.

وهو ما يقودنا إلى الحديث عن "ورقة الفكرة الجوهريَّة"...

الخطوة الرابعة. حدِّد ما تحتاج لتحقيق الفكرة

ستُذهل لو علمت كم عَرَضَ الناس أفكارًا ليس فيها من المنطق شيء. فقد تبدو أفكارهم جيِّدة ويكون لها وقعٌ حسن في أذن من يسمعها، بل وتكون مرتبطةً ارتباطًا وثيقًا بالهدف. لكنَّ كلَّ ذلك لا يهمُّ إن لم تضع في حسبانك ما تحتاج إليه الفكرة لتصبح حقيقةً.

فهل الجهد اللازم لتحقيق الفكرة أقلُّ قيمةً من فائدة النتيجة النهائيَّة؟ إن لم تجد على هذا السؤال جوابًا فلا تهدر وقتك في محاولة عرض الفكرة، لأنَّ العميل لن يستفيد منها.

ويعدُّ تكوين صورةٍ واضحة عمَّا نحتاج إليه لتحقيق الفكرة أمرًا مهمًّا جدًّا؛ فذلك يساعد في اكتساب موثوقيَّةٍ كبيرة. ويعدُّ دليلًا على أنَّك تتبنَّى الموضوع وتعقيداته بالكامل.

وإن كنتَ تعاني بعض المشكلات في ذلك، فلا تخشَ طلب العون لتفهم ماذا تحتاج إليه. ولكن إيَّاك وتكوين الافتراضات، فيصبح من السهل أن تفقد مصداقيَّتك وقد لا تنال بعدها فرصةً ثانية.

بعض الأمثلة على تحديد ما نحتاج إليه:

سور الصين العظيم

ماذا تحتاج؟

أحتاج إلى نحو ٣.٨٧٣.٠٠٠.٠٠٠ طوبة وملايين العمَّال ومئات السِّنين من الصبر

سبوتيفاي

ماذا تحتاج؟

أحتاج لانتاج نموذجٍ أوَّليٍّ بسيط- مصمِّم غرافيكيّ، وخبير استراتيجيّ، وخمسة أيَّام لوضع نموذجٍ أوَّليٍّ يمكن اختباره. وللنسخة الأولى الكاملة- ٢ مليون دينار

مشكلة الموقع الإلكترونيّ

ماذا تحتاج؟

أحتاج مبرمجَين وطبقَي بيتزا وليلة واحدة.



في نهاية الأمر، عليكَ أن تكتب ورقة واحدة تصف على جانبها المشكلة والسياق، وتصف الفكرة المراد تحقيقها على الجانب المجاور. وعندما تُلزم نفسك بكتابة جوهر الفكرة فقط، سترى مع الوقت والممارسة أنَّك أصبحتَ قادرًا أكثر على التمسُّك بجوهر ما سيُحدث فرقًا.

وفي ما يأتي شكل "ورقة الفكرة الجوهريَّة":

<table dir="rtl">
<tr>
<td>الهدف
ما هدف هذا المشروع؟

تسهيل الدفاع عن البلاد وجعلها في أمان من الغزو.</td>
<td>الفكرة
ما فكرتك في جملةٍ واحدة؟

بناء سور حول الإمبراطورية</td>
</tr>
<tr>
<td rowspan="2">السياق
ما القيود المفروضة وعناصر التمكين المتاحة التي تؤثِّر في المخرجات النهائيَّة؟

الجمهور المستهدف، الموازنة، وقت التسويق، استراتيجية العلامة...إلخ
موارد مالية غير محدودة، ١٠٠٠٠ عامل جاهزون للعمل، يجب أن تظهر أولى النتائج في غضون خمس سنوات</td>
<td>نقاط البيع الفريدة
ما الجوانب الفريدة الثلاثة في الفكرة وتجعلها مميَّزةً عن غيرها؟

يصد أعداءنا
يبين حدودنا بوضوح
يثبت قوتنا</td>
</tr>
<tr>
<td>المتطلَّبات
ماذا تحتاج لتحقيق هذه الفكرة؟

الموازنة، الوقت، الأشخاص...إلخ.

٣٨٧٣٠...... طوبة تقريبا وملايين العمال ومئات السنين من الصبر.</td>
</tr>
</table>

لننتقل الآن إلى الخطوة التالية: أصحاب المصلحة الواجب إقناعهم.

نصيحة! أما زلتَ متعطِّشًا لتعلُّم تقنيَّاتٍ رائعة في توليد الأفكار؟ تجد معلوماتٍ أوفى على موقع:
pitchingideas.com

الفصل الثالث- موجز

- يجب أن تتذكَّر دومًا أنَّك عندما تعرض فكرتك لشخصٍ ما يجب أن تعلق الفكرة بذهنه فورًا. ويجب أن يشعر بأنَّ الفكرة في طريقها نحو النجاح.
- إنَّ أفضل أسلوبٍ لعرض الأفكار ليس الغوص على الفور في أعماق موضوع الفكرة والتطرُّق إلى كلِّ تفصيلٍ فيها. بل يجب أوَّلًا أن تتأكَّد أنَّك تشدَّ اهتمام جمهورك، وإن تحقَّق ذلك، فسيمنحك جمهورك كلَّ الوقت الذي تحتاجه لتسدَّ النقص في فكرتك.
- حتَّى تضمن أنَّ الفكرة علقت في ذهن من أمامك، يجب أن تتأكَّد من أنَّكما تعتمدان الإطار المرجعيَّ ذاته.
- يمكنك بمساعدة "ورقة الفكرة الجوهريَّة" أن تستخلص من فكرتك شيئًا بسيطًا يمكنك شرحه وتوضيحه بصورةٍ مُحكمة. ويمكنك التوسُّع في فكرتك بواسطة العناصر التالية:
  - الخطوة الأولى: الهدف والسياق اللذان وضعتهما في الفصل الثاني.
  - الخطوة الثانية: الفكرة الجوهريَّة في أقلَّ من ٨٠ حرفًا.
  - الخطوة الثالثة: نقاط البيع الفريدة في الفكرة، والتي ستجعل منها أقوى وأثبت.
  - الخطوة الرابعة: ماذا تحتاج لتحقيق هذه الفكرة؟ من المهمِّ دومًا أن نفصل الحلم عن الواقع.

نصيحة! يمكنك تحميل
"ورقة الفكرة الجوهريَّة" من موقع:
pitchingideas.com

الفصل الرابع

اعرِف أصحاب المصلحة



إنَّ تحقيق الأفكار يعني الحصول على تأييد الأشخاص المناسبين. فلنتعرَّف معًا على أولئك الذين سنعرض لهم أفكارنا.

لنتصوَّر أنَّك وصلتَ في سعيك نحو هدفك إلى نقطةٍ وجَدْت فيها نفسك تقِف أمام مجلس الإدارة، وعلى وشك تقديم فكرتك الأساسيَّة التي أمضيت الشهور القليلة الماضية تعمل عليها بكلِّ جدّ. لديك الآن إلمامٌ جيِّد بالمشكلة وقد صُغت حلًّا غايةً في الوضوح. ولكن ما إن اختتمْتَ العرض التقديميَّ حتَّى قال أحد الحاضرين بصوتٍ يبدو فيه الإزعاج والتذمُّر: "لستُ أرى المشكلة التي تتحدَّث عنها بتاتًا". والرِّهان كبيرٌ هنا، لذا ستتَّخذ وضعيَّة الدفاع على الفور، الأمر الذي يُضعفُ موقفك وسرعان ما تجد نفسك تخوض معركةً خاسرة.

لا تقلق، فلستَ أوَّل من يمرُّ بهذه التجربة. ولن تكون الأخير.

وكما ورد في الفصل السابق، يمثِّل توليد الأفكار الجديدة جزءًا يسيرًا من مهمَّتك فقط، في حين يتعلّق ٩٠٪ من عرض الأفكار بالأشخاص. ويجب أن تؤمِّن التأييد الملائم لأفكارك حتَّى تصبح واقعًا ملموسًا، وهنا يبدأ التحدِّي. وكما الحال في المثل المذكور آنفًا، من المؤكَّد أنَّك مررتَ بمواقف عدَّة وجدت فيها مقاومةً تعترض طريقك؛ فالناس لا بدَّ أن تراودهم الشكوك في أفكارك، أو يهاجمونها من كلِّ جانب، أو لا يرون المشكلة التي تراها أصلًا، أو لا يظنُّون الفكرة الجديدة ممكنة التطبيق في هذه المنشأة ("لن تنجح فكرتك هنا. فقد جرَّبناها من قبل"). وتفشل أفكارٌ عدَّة، لا لأنَّها تدور حول هدفٍ غير جديرٍ بالاهتمام أو لأنَّها لا تُعدُّ أفكارًا حسنة، بل لأنَّها لم تلقَ التأييد الكافي لتحقيقها. وحتَّى نحصل على التأييد الكافي، ينبغي لنا أن نغرس اقتناعًا بفكرتنا في نفوس الآخرين، ولكن لا بدَّ أوَّلًا أن نفهم طريقة تفكير من نطرح عليهم الأفكار، حتَّى ننال تأييدهم. وسأرشدك، في هذا الفصل، نحو هذا الهدف.

السرُّ يكمن في غرس الاقتناع في النفوس

الاقتناع؟ ماذا تعني كلمة اقتناع؟ فلأشرح لك. الاقتناع هو "**الموافقة على ما يقترحه عليك أحدهم والقبول به**". – قاموس كامبردج

يكمن السرُّ في اكتساب تأييد الآخرين لتحقيق فكرتك. وهذه نقطةٌ حاسمة، بالتأكيد ما لم تكن ديكتاتورًا يخدمك آلاف الأتباع ويطيعون كلَّ أوامرك.

وليس توليد الاقتناع بالسهولة التي يبدو عليها. وذلك لأنَّ الناس حين يعرضون أفكارهم لا يركِّزون على توليد الاقتناع في نفوس الآخرين، ولكنَّهم يركِّزون على عرض الفكرة من منظورهم. فينحصر تفكيرهم في فكرتهم التي يعرضونها وروعتها، ويبنون خطاب العرض الخاصَّ بهم على وصف الفكرة بحدِّ ذاتها. وأورد لك مثلًا:

يبلغ جواد من العمر ٣٨ عامًا ويعيش سعيدًا مع أسرته وهو أبٌ لابنتين (تسع سنوات وستُّ سنوات) ومتزوِّجٌ من امرأةٍ جميلة تدعى كريمة. وعندما كان جواد صغيرًا أحبَّ السيَّارات مثل والده، وبقي يحبُّها مع تقدُّمه في السنّ. أمَّا سيَّارته المفضَّلة فقد كانت شاحنة جي. أم. سي. ڤاندورا (GMC Vandura)، التي كان ووالده يحلمان بامتلاك واحدةٍ منها بألوانٍ ورسومٍ شبيهةٍ بشاحنة فريق "إيه. تيم" (A-Team) الشهيرة.

كان جواد جالسًا مساء أمس على أريكته يتصفَّح الإنترنت حين صادف سيَّارة أحلامه معروضةً على أحد المواقع بسعرٍ معقول. لكنَّ أوضاعه المادِّيَّة تقتضي أن يبيع سيَّارته الحاليَّة إن أراد شراء السيَّارة التي يحلم بها. ولم يرَ أيَّة مشكلةٍ في ذلك، فهو لم تعجبه سيَّارته (فيات دوبلو) على أيِّ حال!

لذا قفز عن أريكته وهرول إلى زوجته قائلًا: "حبيبتي! لقد وافانا السَّعد اليوم! وجدتُ أروع سيَّارةٍ في العالم. السيَّارة التي حلمتُ بها مذ كنت طفلًا. إنَّها شاحنة جي. أم. سي. ڤاندورا بألوان شاحنة فريق «إيه. تيم»! بوسعنا أن نكون مردوك (Murdock) وفيس (Face)، وستأكل الغيرة قلب السيِّد تي (Mr T)! إنَّها السيَّارة المثاليَّة!"

يرقص جواد رقصة النصر.

(إن أحسستَ أنَّك لا تفهم ما يقوله جواد، فأنت تحسُّ بإحساس زوجته كريمة ذاته على الأرجح؛ فهي لا تشاركه الإطار المرجعيَّ نفسه).

فتنظر إليه كريمة مصدومةً ثُمَّ تستدير وتخرج برفقة الصَّغيرتين قائلةً: "أنا خارجةٌ لأشتري البِقالة..."

كلُّ ما في الأمر أنَّ عرض فكرةٍ انطلاقًا من منظورك لا يجدي نفعًا إلَّا إن كنتَ تعرضها لأشخاصٍ يشاركونك الإطار المرجعيَّ نفسه. وهو أمرٌ لا يحدث في الغالب، إذ تعرض فكرتك معظم الوقت لأناسٍ يؤيِّدونها أو يتجاهلونها تبعًا لدوافعهم الخاصَّة. ولكنَّك بحاجةٍ إلى تأييدهم لتحقيق الفكرة.

فربَّما تكون بحاجةٍ إلى موافقة مديرك على مشروعٍ حتَّى يُتاح لك الوصول إلى موازنة معيَّنة؛ أو إلى اقتناع المبرمج بمشروعك قبل أن يشرع في البرمجة؛ ويمكن أن تحتاج إلى إقناع العميل أو المخرج الفنِّيِّ أو الفريق الذي تترأَّسه بأكمله حتَّى. فعندما تولِّد اقتناعًا بفكرتك في نفوس من معك، لا يؤيِّدونك لأنَّهم مضطرُّون لذلك، بل لأنَّهم مدفوعون بحافزٍ ذاتيٍّ كفيلٍ بأن يَمضوا حتَّى آخر الدرب لتُحقِّقوا ما تؤمنون به.

ولنرجع الآن إلى جواد الذي لم ينجح في إقناع زوجته بشراء سيَّارة جديدة. وهاك بضع وسائل أخرى ممكنة لمعالجة الموقف:

إقناع كريمة

السيناريو (أ): "مرحبًا [استخدم اسمًا من أسماء التودُّد هنا]، ألا ترين معي أنَّ حشر الصَّغيرتين في السيَّارة

مع كلِّ تلك البقالة في سيَّارتنا صباح كلِّ يومٍ أمرٌ مزعجٌ دومًا؟ لقد كنتُ أبحثُ عن سيَّارةٍ تمتاز بمساحةٍ جيِّدة وقد وجدتها!"

السيناريو (ب): "مرحبًا [استخدم اسمًا من أسماء التودُّد هنا]. لقد كنتُ قلِقًا حيال سلامة الصَّغيرتين في سيَّارتنا في الآونة الأخيرة. فالناس يقودون بعدوانيَّة أكبر يومًا بعد يوم. لذا أجريتُ بعض الأبحاث لأعثر على سيَّارةٍ تكون آمنةً على الطريق وقد وجدتُ سيَّارةً آمنة جدًّا وذات مظهرٍ جميل في آنٍ معًا".

وبحسب معرفة جواد لزوجته كريمة وأولويَّاتها في الحياة- البقالة و/أو الصغيرتين- فإنَّ أيًّا من السيناريوهَين كفيلٌ بمساعدته في شراء تلك الشاحنة الرائعة.

ويمكن أن يستفيد من إضافة جانبه من الموضوع أيضًا إلى حديثه، لأنَّه مهمٌّ له. كما في المثل التالي:

"لطالما حلمتُ وأبي في طفولتي بشراء سيَّارة فريق «إيه. تيم». لقد كان هذا مسلسلنا التلفزيونيَّ المفضَّل، إنَّه سلسلة حافلة بالمغامرة والتشويق تدور أحداثها حول جنودٍ سابقين في القوَّات الخاصَّة. وقد كانوا يقودون دومًا شاحنة جي. أم. سي. ڤاندورا حمراء وسوداء. وأصبحتْ هذه المركبة حلمي منذ ذلك الحين".



أسئلة مهمَّة يطرحها الناس على أنفسهم

يطرح الناس على أنفسهم أسئلةً معيَّنة في كلِّ موقف ليعلموا أيَّ قرارٍ يتَّخذون. وقد يسلكون هذا النهج في التفكُّر الذاتيِّ بصورةٍ واعية أحيانًا، لكنَّ ذلك يجري على مستوى اللاوعي معظم الأحيان. إنَّ هذا متأصِّلٌ في نظامنا المعرفيِّ ليساعدنا في اتِّخاذ القرارات بناءً على حالتنا الفكريَّة الحاليَّة وقيمنا ومعتقداتنا وأخلاقيَّاتنا.

أسئلة مهمَّة يطرحها الناس على أنفسهم:

- ما الهدف من هذا؟ هل أتَّفق معه؟
- هل أفهمُ الفكرة المقصودة؟ هل تعجبني أم لا؟
- ما المطلوب منِّي؟ (موازنة، وقت، تأكيد) وهل أنا قادرٌ عليه؟
- ما تبعات تأييدي هذا الأمر (مكاسب، مخاطر، إلخ.)؟
- ما العواقب إن لم أؤيِّده؟

ويمكن أن تستغرق الإجابة عن هذه الأسئلة ثانيةً واحدة، أو بضعة أيَّام، أو أسابيع حتَّى. فكلُّ ذلك رهنٌ لسياق الموقف وطبائع الأشخاص المشاركين فيه.

لنعد إلى جواد وكريمة...

هدف جواد– أن يكون الغداء جاهزًا دون أن يضطرَّا إلى تنظيف المطبخ بأكمله.

فكرة جواد– طلب بيتزا مارغريتا لأنَّه يحبُّها كثيرًا!

تبدأ كريمة بالتفكير في الجوانب الأربعة التالية، حتَّى تتمكَّن من معرفة ما إذا كانت ستؤيِّد جواد في مخطَّطه الجديد أم لا:

أ إن كانت كريمة لا تحبُّ البيتزا، وستدفع ثمنها، وتنظِّف المطبخ على أيِّ حال: قطعًا لا.

ب إن كانت كريمة لا تحبُّ البيتزا، لكنَّ جواد سيدفع ثمنها وينظِّف المطبخ: ربَّما

ج إن كانت كريمة تحبُّ البيتزا، وستدفع ثمنها، ولن تضطر إلى تنظيف المطبخ: ربَّما

د إن كانت كريمة لا ترى مانعًا من البيتزا، وستدفع ثمنها، ولن تضطر إلى تنظيف المطبخ، بل ستشاهد فيلمًا رائعًا مع جواد: بكلِّ تأكيد

كلُّ ذلك رهنٌ بحُسن معرفة الشريك؛ فإن كان جواد يدرك أنَّ وقت الراحة أهمُّ لزوجته كريمة من أداء

الواجبات المنزليَّة، فلا بدَّ من أن يبدأ حديثه بموضوع مشاهدة الفيلم لا التهرُّب من تنظيف المطبخ. وإن أضفتَ البيتزا إلى المعادلة لمزيدٍ من الطعم الشهيّ، فإنَّ الأمر سينال رضى الجميع!

هناك اعتباراتٌ عدَّة يجب مراعاتها عند عرض الأفكار، لكنَّ كسب التأييد يقتضي فهم السياق والدوافع الفرديَّة.

أمثلة:

- يؤيِّد المبرمج سامر فكرة تصميم موقعٍ إلكترونيٍّ جديد، ليس لأنَّه أحبَّ الفكرة، ولكنَّ ذلك يتيح له أخيرًا فرصة تعلُّم تقنيَّة جديدة في البرمجة.
- أوقفت المديرة التجاريَّة أنغام فكرة بحث الموظَّف المتدرِّب الجديد في فاعليَّة حملةٍ جديدة، لأنَّ ذلك كفيلٌ بالكشف عن معلوماتٍ جديدة يمكن أن تعطي آراء سلبيَّة عن عملٍ قامت به العام الماضي.
- تؤيِّد مريم الرئيسة التنفيذيَّة فكرةً جاء بها أحد المديرين لأنَّها رقَّته منذ فترةٍ قريبة وتريد أن تُظهر له تأييدها.

يمكن أن توجد أسباب كثيرة وراء تأييد الأشخاص لفكرةٍ ما أو عدمه. وليس مستوى روعة الفكرة بحدِّ ذاتها من بين تلك الأسباب دومًا، بل قد تلقى الفكرة التأييد نتيجةً للأسباب المحيطة بها. ويجب، عند توليد الاقتناع، أن تنتبه إلى كلِّ الخواطر والأسباب والخيارات المرافقة للفكرة حتَّى تتمكَّن من كسب تأييد الآخرين. لذا كُن على درايةٍ دائمة بمن يلزم إقناعهم.

من الذين يجب إقناعهم؟

لنفترض أنَّه خطرت في بالك فكرةٌ لمنتَج ذكيٍّ جديد. ولنقل أنَّه مرصدٌ جوِّيٌّ ذكيّ. وكي تعرض فكرتك حضَّرتَ عرضًا تقديميًّا تستخدمه كلَّ مرَّة. لكنَّك تقدِّمه لأشخاص مختلفين تمامًا. لذا ينبغي أن تُدرك أنَّك عندما تقدِّم منتَجك إلى أكثر من جمهورٍ محتمل، فإنَّك بحاجةٍ لتعديل خطاب العرض الذي أعددته بحسب الجمهور.

بضعة أنواع محتمَلة للجمهور:

- مستثمرون • مهندسون تضمُّهم إلى الفريق
- مستهلكون • مديرك

وجميعهم لهم حاجات ورغبات وأسئلة وقِيَمٌ مختلفة. لا تغفل عن ذلك.

أنماط الشخصيَّة: وسيلة لفهم الأشخاص

أجرى عالم النفسي السويسريُّ الشهير كارل غوستاف يونغ (Carl Gustav Jung) كثيرًا من الأبحاث في السلوك البشريّ. ونتج عن هذه الأبحاث (من بين مؤلَّفات عظيمة أخرى) كتابٌ نُشر عام ١٩٢١م يدعى "**الأنماط النفسانيَّة**" *(Psychology Types)* يصف فيه ثمانية أنماط نفسيَّة ما زالت أساسًا لنظريَّاتٍ عدَّة في العلوم السلوكيَّة في يومنا هذا. وفي الأساس، تصوَّر يونغ أنَّ الناس يتعاملون مع العالم عبر أربع وظائف نفسيَّة (الحِسُّ والحدس والتفكير والعاطفة) ومزاجين نفسيَّين (الانطواء والانفتاح). ولكلِّ شخصٍ وظيفة مهيمنة تؤثِّر في نوع تفاعله مع العالم من حوله.

وعندما تفهم هذه الوظائف، تستطيع أن تتعرَّف عليها في شخصيَّات من حولك. ويساعد هذا في فهم نظرتهم إلى العالم من حولهم وكيفيَّة تواصلهم مع غيرهم. ويمكنك أيضًا أن تختار أسلوب تواصلك معهم وفقًا لهذه المعرفة.

الحِسُّ مقابل الحدس:
كيف يستقبل الشخص المعلومات

تركِّز هاتان الوظيفتان على الطريقة التي ننظر بها إلى العالم من حولنا وكيفيَّة استقبالنا المعلومات.

الحِسّ

تختبر العالم من حولك بواسطة حواسك: اللمس والشمُّ والذوق والسمع والبصر. والحقائق لك هي أشياء تستطيع ملاحظتها وكلُّ ما وراء ذلك لا وجود له. وتعيش اللحظة وتستمتع بالأمور على حالها. أمَّا النَّظريَّات والأحلام بعيدة المنال فليست من اختصاصك.

صفات صاحب الشخصيَّة:

- الحقائق أوَّلًا: ١ + ١ = ٢
- براغماتيٌّ وعمليّ
- تفكير منظَّم: ماذا يجب أن أفعل حتَّى أبلغ الهدف؟
- تفسير حَرفيّ
- خطوط توجيهيَّة واضحة
- يركِّز على الوقت الحاضر والمكان المحيط
- الأسئلة: من؟ ماذا؟ متى؟ أين؟

الحدس

ترى العالم في أنماط وعلاقات محتملة وروابط تُدرك بالحدس وليست واضحةً للعيان. تحلم بعطلتك القادمة أو ذاك العمل المثاليِّ الذي يشعرك بسعادةٍ كبرى. تُفضِّل الاستكشاف والتفكير في الاحتمالات التي يخبئها لك الغد أكثر ممَّا تفكِّر في اللحظة الساكنة التي تعيشها الآن.

صفات صاحب الشخصيَّة:

- متَّصل
- واسع الحيلة
- مُبدع
- مفسِّر
- واسع الأفق:

يفكِّر خارج الصندوق

- يركِّز على المستقبل
- الأسئلة: لماذا؟ لمَ لا؟

المسألة مسألة تفسير للأمور

تصوَّر أنَّك تعرض لوحة "فتاة الحليب" (Het Melkmeisje) للفنَّان يوهانس ڤيرمير (Johannes Vermeer) أمام مجموعة من الناس فيها مزيج من أشخاص حسِّيِّين وآخرين حدسيِّين، وتطلب منهم أن يصفوا ما يرون في اللوحة. ما الاستجابة التي ستحصل عليها؟



يمكن أن يصفها شخصٌ حسِّيٌّ على النحو التالي:

"أرى امرأةً ترتدي ملابس صفراء وزرقاء تسكب الحليب في وعاء. وأمام الوعاء على الطاولة ترى خبزًا. وتقف بالقرب من نافذة وعلى الجدار خلفها أشياء معلَّقة".

يبدو هذا وصفًا دقيقًا أليس كذلك؟ والآن لننظر إلى كيفيَّة وصفِ شخصٍ حدسيٍّ هذه اللوحة:

"فتاةٌ شابَّة تسكب الحليب الطازج في الصباح الباكر. لقد بدأتْ يومها للتوِّ وتفكِّر في النهار الذي ينتظرها. وتبدو في الحقيقة حزينةً بعض الشيء ولا يبدو عليها الشوق إلى يومها المقبل".

ترى بوضوحٍ الفرق بين الوصفين. فالأوَّل يصف ما يمكن رؤيته بكلِّ دقَّة، في حين أنَّ الثَّاني يتصوَّر قصَّةً كاملةً لما يراه. إذًا، ماذا يعني هذا عندما تعرض أفكارك لكلٍّ من هذين الشخصين؟

من المهمِّ للأشخاص الحسِّيِّين أن تكون الأمور واضحة. عمَّ تتحدَّثُ بالضبط؟ إن كنتَ ترغب في الطيران نحو المرِّيخ فلا بأس طالما أنَّك تجعل من كيفيَّة الرحلة وموعدها أمورًا ملموسة. ومن جهةٍ أخرى، فإنَّ شخصًا حدسيًّا يملُّ بسرعةٍ من التفاصيل الدقيقة ويهتمُّ أكثر بالإمكانات والأحلام التي تفتح هذه الرحلة أمامها الأبواب.

التفكير مقابل العاطفة:
كيفيَّة معالجة الشخص للمعلومات

يحتاج الناس إلى استيعاب المعلومات التي يتلقَّونها حتَّى يتمكَّنوا من اتِّخاذ القرارات. وهم يفعلون ذلك بسلوك أحد الطريقين.

التفكير

تستند القرارات التي تتَّخذها إلى حقائق واضحة. وتركِّز في تفكيرك على الموضوعيَّة والعقلانيَّة وتفضِّل المنطق على العاطفة. وتفضِّل الفاعليَّة على القبول الاجتماعيّ.

صفات صاحب الشخصيَّة:

- تحليليّ
- السبب والنتيجة
- صريح ومباشر
- يستند إلى المبادئ
- موضوعيّ، يستند إلى الحقائق

العاطفة

كلُّ القرارات التي تتَّخذها فرديَّة، بناءً على ما تشعر أنَّه أفضل أسلوب للتعامل مع الموقف. حسَّاس اجتماعيًّا ومتعاطف وتفضِّل مصلحة الجماعة على مصلحتك الشخصيَّة.

صفات صاحب الشخصيَّة:

- غريزيُّ الشعور
- متعاطف
- يستند إلى القِيَم
- قناعاتٌ عاطفيَّة

زوايا مختلفة

إذا قُرِع جرس المنزل. وقمتَ من مجلسك وفتحتَ الباب لترى أمامك ولدًا صغيرًا يحاول جمع التبرُّعات في سبيل قضيَّةٍ نبيلة وهي مأوًى محلِّيٌّ للكلاب، وقد ارتسمتْ على وجه الصغير ابتسامةٌ عريضة وسألكَ ما إذا كنت ترغب في التبرُّع. فكيف سيكون ردُّك؟

من المرجَّح أنَّ شخصًا بوظيفةٍ "عاطفيَّة" مهيمنة سيردُّ على الفور. وستكون الإجابة سريعةً بنعم أو لا على حسب الموقف (هل نال الصغير إعجابه، وهل يحبُّ الكلاب؟).

ومن جهةٍ أخرى، فإنَّ الشخص المفكِّر لن يجيب على الفور، لكنَّه سيحلِّل الموقف. وقد ينتج عن ذلك بعض الأسئلة (كيف سيُنفقون المال؟) أو عمليَّة تفكير داخليَّة. وبعد ذلك يكون الجواب.

لذا فإنَّ الوظيفة الأوَّليَّة لها أثرها في أسلوب عرض الأفكار. فعندما تعرض أفكارك للأشخاص المفكِّرين يجب أن تفسح لهم مجال التفكير في الموقف. ولكن عليك التعامل مع الكثير من عمليَّاتهم الفكريَّة بتقديم الأجوبة الواضحة (كما الحال في "الأسئلة المتكرِّرة"). وركِّز أكثر على الجانب المنطقيّ: كيف أنَّ التبرُّع بالمال لمأوى الكلاب المحلِّيِّ سيعود بالنفع على الجميع. أمَّا عندما تعرض أفكارك للأشخاص العاطفيِّين، فيجب أن تركِّز أكثر على الجانب الاجتماعيِّ في الموضوع: حقيقة أنَّنا، وبصفتنا مجتمعًا متماسكًا، يجب أن نرعى الكلاب، أو حقيقة أنَّ سكَّان الحيِّ يؤيِّدون هذا الأمر بشدَّة.



لذا فإنَّ الوظيفة الأوَّليَّة لها أثرها في أسلوب عرض الأفكار. فعندما تعرض أفكارك للأشخاص المفكِّرين يجب أن تفسح لهم مجال التفكير في الموقف. ولكن عليك التعامل مع الكثير من عمليَّاتهم الفكريَّة بتقديم الأجوبة الواضحة (كما الحال في "الأسئلة المتكرِّرة"). وركِّز أكثر على الجانب المنطقيّ: كيف أنَّ التبرُّع بالمال لمأوى الكلاب المحليِّ سيعود بالنفع على الجميع. أمَّا عندما تعرض أفكارك للأشخاص العاطفيِّين، فيجب أن تركِّز أكثر على الجانب الاجتماعيِّ في الموضوع: حقيقة أنَّنا، وبصفتنا مجتمعًا متماسكًا، يجب أن نرعى الكلاب، أو حقيقة أنَّ سكَّان الحيِّ يؤيِّدون هذا الأمر بشدَّة.

الانفتاح مقابل الانطواء
مصدر طاقة الشخص واتِّجاهها

نرى في حياتنا أشخاص منفتحين تبدو عليهم الجرأة والهيمنة، وآخرين منغلقين صامتين وغير اجتماعيِّين. غير أنَّ نظريَّة يونغ ليست باللَّونين الأبيض والأسود فحسب، بل تتحدَّث عن مصدر تجدُّد طاقة كلِّ شخص.

الانفتاح

أن تكون منفتحًا يعني أنَّك تستمدُّ طاقتك من العالم الخارجيّ. فتحبُّ أن تكون برفقة أشخاص آخرين، وتكون أفكارك ومشاعرك جليَّةً للعلن على الفور. ولآراء من حولك فيك أهمِّيَّة كبيرة وتحبُّ العمل الجماعيّ.

صفات صاحب الشخصيَّة:

- يتحرَّك قبل أن يفكِّر
- يقرأ السطور العريضة
- يحبُّ أن يشارك في كلِّ شيء
- ينخرط في حلِّ المشكلات بصورة نشطة
- يتشتَّت تركيزه بسهولة

الانطواء

تستمدُّ طاقتك من الداخل. ولا تحتاج كثيرًا من التحفيز الخارجيِّ حتّى تركِّز تفكيرك في جوانب مختلفة من الأفكار. وتحرص على فهم الأشياء من حولك أوَّلًا وتكوين رأيٍ حيالها بعد ذلك. وعقلك يعمل قبل

لسانك دومًا.

صفات صاحب الشخصيَّة:

- يفكِّر قبل أن يتحرَّك
- يقرأ ما بين السطور
- يرغب في المراقبة والتعلُّم
- يحلِّل المشكلة قبل أن يحلَّها
- يتمتَّع بتركيزٍ عالٍ

ديناميَّات الورشة

في ورشةٍ مكوَّنةٍ من ستَّة أشخاص، من بينهم المصمِّمان جميل وسناء، يُجري أعضاء الفريق عصفًا ذهنيًّا لتصميم موقعٍ إلكترونيٍّ لفندقٍ راقٍ. وتطلب جمانة قائدة الفريق منهم تقديم أفكار تساعد روَّاد الموقع على أن يشعروا أنَّهم يلقون الرعاية والاهتمام.

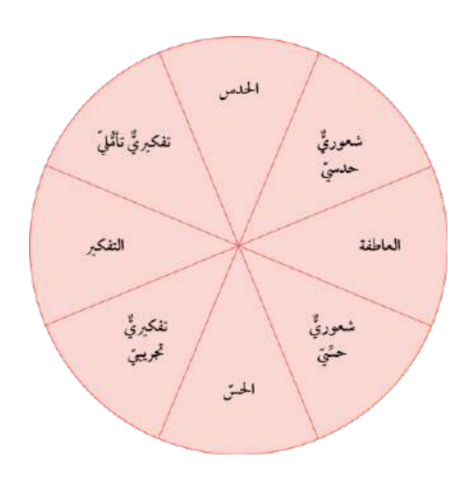


فتثِب سناء من مكانها فورًا وتلتقط قلمًا من على اللوح وتقول:
"ما رأيكم لو ظهرت شخصيَّة موظَّف استقبال النزلاء
على الشاشة حال دخولكم الموقع لتسألكم عمَّا تريدون". وتبدأ برسم شكل صفحة الموقع الرئيسيَّة على اللوح وتُكمل: "تظهر أمامكم الآن خياراتٌ عدَّة تنتقون منها إلى أن تصلوا إلى قرار. فتشكركم الشخصيَّة وتقدِّم لكم اقتراحها.

ألن تكون هذه تجربةً رائعة؟". وتلتفت إلى زملائها بكلِّ حيويَّةٍ وحماس وتنتظر ردَّهم. وعندما لا تسمع ردًّا تلتفت نحو اللوح من جديد وتستطرد في فكرتها.

وفي لحظةٍ معيَّنة، يرفع جميل يده ليشارك زملاءه أمرًا. فتسمح له جمانة بالكلام لأنَّها تعلم أنَّ في جعبته كلامٌ حسن. فيُقيم قضيَّته ويدعمها برويَّة مقدِّمًا تحليله.

وفي الوقت ذاته، تستلهم سناء أفكارًا جديدة من كلامه وتكاد تقاطعه أكثر من مرَّة لتدلي بها في بالها. فهي ترى بوجوب العمل بسرعة أكبر.



المصدر: كارل يونغ

النموذج

ترى هنا كلَّ الوظائف في نموذجٍ واحد. ويمكنك أيضًا أن ترى اجتماع الوظائف المختلفة معًا. وبالنظر إلى تفاعل الوظائف، سترى توليفاتٍ محتملة عدَّة. فمثلًا يعطي اجتماع "الشعور" و"الحدس" شخصًا شعوريًّا حدسيًّا. وعلى الجانب الآخر من الطاولة يعطي اجتماع "التفكير" و"الحسّ" شخصًا مفكِّرًا تجريبيًّا- أي شخصًا تهيمن على شخصيَّته وظيفتا "الحسّ" و"التفكير". وحالما تحدِّد موقع كلِّ شخصٍ على طاولة أنماط الشخصيَّات، ستحظى بفهمٍ أوسع لأسلوب تواصل كلِّ شخصٍ وتفكيره، فتغدو أقدر على تعديل طريقتك في صياغة الفكرة. فلا جدوى من عرض حلمٍ بعيد المنال لشخصٍ حسِّيٍّ مفكِّر، فهو بطبيعته يميل إلى الأمور المحسوسة والقابلة للقياس.

من المهمِّ ألَّا ننسى أنَّه لا وجود لنموذجٍ مفرد يفسِّر طريقة عمل الدماغ البشريّ. فكلُّ إنسانٍ فريدٌ ومميَّزٌ عن غيره من البشر. لكنَّ هذا النموذج يبيِّن الوظائف الفكريَّة المختلفة التي يستخدمها الأشخاص في سلوكهم اليوميّ. أي أنَّه يُظهر "الأسلوب الفكريَّ" الذي يندرج تحته كلُّ شخصٍ تلقائيًّا؛ لكنَّ ذلك لا يعني أنَّ الشخص في فئةٍ ما يفتقر الوظائف الأخرى الموجودة في فئاتٍ أخرى.

ويمكن استخدام وظائف يونغ في اكتشاف الوظائف الأوَّليَّة في تفكير من حولك. فتكون بهذا قادرًا على فهم أساليبهم في تحليل المعلومات التي يستقبلونها وكيفيَّة استخدامهم لها في عمليَّة اتِّخاذ القرار.

وانتبه جيِّدًا أيضًا إلى وظائفك الفكريَّة. أي كيف تستقبل المعلومات وتعالجها؟ فإن استوعبتَ هذا جيِّدًا وطريقة تفكير كلِّ شخصٍ أمامك، فسيسهُل عليك فهم كيفيَّة تعديل أسلوبك بالصورة الأمثل، وتدرك لِمَ سارت الحوارات الماضية على نحوٍ خاطئ.

ضع الأشخاص الذين يلزم إقناعهم في ميزان التحليل

انظُر إلى من تريد أن تعرض لهم أفكارك، وَضعِ النظريَّة المذكورة في الحسبان. هل هم من الأشخاص الحسِّيِّين أم الحدسيِّين؟ وهل يتصرَّفون بدافع التفكير أم الشعور؟ أيبدون لك انفتاحيِّين أم انطوائيِّين؟

اصطفاف الفريق

في ذهنك الآن فكرة واضحة المعالم وتحرص على تحقيقها. ماذا يجب أن تفعل؟ تمضي قدمًا بكلِّ حماسة، متَّجهًا نحو الهدف مباشرةً. بل وتشرك معك في مسعاك عددًا من الأشخاص المهمِّين وتتمكَّن من كسبهم في صفِّك. وسرعان ما تجد نفسك تكوِّن الفكرة وتصقلها بكلِّ نشاط وتكون جاهزًا للانطلاق بالمشروع. ولكن بعدها، تتفاجأ بأنَّ مديرك رفض المشروع. فما الذي حدث؟

غالبًا ما يكون كثيرٌ من حديثي العهد بالمنشآت الكبيرة غافلين عن حقيقة أنَّهم لا يعرضون أفكارهم لشخصٍ أو اثنين، بل للكثير من أصحاب المصلحة. وسيعلم أصحاب المصلحة بفكرتك بصورةٍ أو بأخرى. وتكون أنت، دون أن تدري، تسير في حقل ألغام وتزعج الكثيرين فتلقى المقاومة في طريقك. لا ضرورة لذلك.

وعلى النقيض من ذلك، يحاول كثيرٌ من الموظفين الجدد تجنُّب التصادم مع غيرهم. فيحاولون ألَّا يزعجوا أحدًا وينأون بأنفسهم عن عرض الأفكار التي تتضمَّن أصحاب المصلحة من أقسام محدَّدة وينتج عن ذلك تحرُّكهم بخطوات صغيرة- خطواتٍ تبقيهم على برِّ الأمان لكنَّها لا تترك أثرًا إيجابيًّا أو تحدث تغييرًا. وهذا يقتل الإبداع. ولا ضرورة لذلك أيضًا.

ما كنتَ لتفعل حتَّى تتخطَّى مثل هذه الأوضاع؟

خريطة توازن أصحاب المصلحة

أترغب في معرفة مواقع جميع أصحاب المصلحة في المشروع حتَّى تعرف أين توجِّه تركيزك في سعيك إلى إنجاز الفكرة؟ يُعدُّ وضع خريطةٍ لأصحاب المصلحة وسيلةً رائعة اتبعتها منشآتٌ عدَّة سنين طويلة لتحقيق هذه الغاية (لا أعلم صراحةً من وضع هذه الطريقة)، وبناءً على مبادئها طوَّرنا "خريطة توازن أصحاب المصلحة"، وهي ببساطةٍ تبيِّن أصحاب المصلحة ذوي الصلة بالعمليَّة وتساعد في تحديد ما إذا كان أثر هذه الأطراف سيرجِّح كفَّة الفكرة إيجابًا أو سلبًا.

	١. معارضون	٢. حياديُّون	٣. مؤيِّدون
أ. أصحاب القرار	افهَم حاجاتهم. لَبِّ حاجاتهم.	افهَم حاجاتهم. لا تزعجهم.	تقبَّل تأييدهم. أوقِد حماستهم.
ب. مؤثِّر (في أصحابِ القرار)	افهَم حاجاتهم. لَبِّ حاجاتهم.	افهَم حاجاتهم. لا تزعجهم.	تقبَّل تأييدهم. أوقِد حماستهم.
ج. أشخاص مهتمُّون (لا يؤثِّرون)	ابذل جهدًا بسيطًا معهم.	لا تلقِ لهم بالًا.	استفد من دعمهم. أو اجعلهم مرجعًا.

نصيحة! يمكنك تحميل "خريطة توازن أصحاب المصلحة" (بالإنكليزيَّة) من موقع: pitchingideas.com

الخطوة الأولى: عرِّف أصحاب المصلحة

ابدَأ بتدوين كلِّ أصحاب المصلحة- أي الأطراف ذات الصلة بالعمليَّة بصورة أو بأخرى- على أوراق الملاحظات اللاصقة. من هم؟ ومن أيِّ أقسام الشركة هم؟

ولن يطول بك الأمر قبل أن تكتشف أنَّ قائمة أصحاب المصلحة هذه أطول ممَّا كنت تتوقَّع. ولا يقتصر الأمر على اكتساب موافقة الإدارة فحسب، بل يتعدَّاه إلى كلِّ من لهم أثر في فكرتك. فمثلًا، قد تحتاج إلى إشراك مركز الاتِّصالات في الحديث عن خدمة جديدة، لأنَّهم هم من سيجيبون عن أسئلة الزبائن الجُدد. وبعبارةٍ أُخرى، يجب وضع كلِّ أجزاء المنشأة في الحسبان.

الخطوة الثانية: انظُر في تأثير أصحاب المصلحة

حالما تنتهي من الاستعراض العامِّ المذكور آنفًا، صنِّف أصحاب المصلحة ضمن مجموعاتٍ ثلاث:

- **أصحاب القرار**: وهم الأشخاص المسؤولون مسؤوليَّةً مباشرة عن إقرار فكرتك لتحويلها إلى مشروع، منهم المدير الذي يتحكَّم في الموازنة أو مطوِّر البرمجيَّات الذي يختار تطوير البرنامج من عدمه.
  سلوكك تجاههم: أبقِهم على اطِّلاعٍ تامٍّ وبصورة شخصيَّة.
- **أصحاب الأثر (في أصحاب القرار)**: لا يَلقون القدر الكافي من الانتباه غالبًا. ولا تجوز الاستهانة بهم بتاتًا، لأنَّهم يستطيعون التأثير في أصحاب القرار بأفكارهم وآرائهم. وتتراوح مناصب أصحاب الأثر بين سكرتير المدير التنفيذيِّ وموظَّفٍ يراه أحد أصحاب القرار مصدر ثقة.
  سلوكك تجاههم: أبقِهم على اطِّلاعٍ بالعمليَّة.

ج **الأشخاص المهتمُّون**: نرى في كلِّ المشاريع تقريبًا مجموعةً من الأشخاص المشتركين في المشروع بسبب إعجابهم به، ويتأثَّرون بالمشروع ويظنُّون أنَّهم يؤثِّرون فيه (لكنَّهم لا يؤثِّرون حقيقةً). وهؤلاء هم من لا أثر لهم في ناتج المعادلة النهائيّ.سلوكك تجاههم: وجود أشخاصٍ مهتمِّين أمرٌ جيِّد ولكن لا تهدر الكثير من الوقت عليهم. أبقِهم على اطِّلاعٍ دون أن تُتعب نفسك.

حدِّد جهة كلِّ صاحب مصلحة على الخريطة وموقعه في تلك الجهة.

الخطوة الثالثة: احسِب موقع كلِّ شخص

تتمثَّل الخطوة التالية في النظر إلى موقع كلِّ شخصٍ من الفكرة، وهنا تبدأ برؤية التوازن (أو اختلال التوازن) في الموقف. ثُمَّ ضَع نفسك مكان كلِّ طرف وأجِب عن الأسئلة التي تناولناها سابقًا، وكوِّن نظرةً إيجابيَّةً يرى فيها كلُّ صاحب مصلحة المكاسب التي يجنيها من تأييده الفكرة.

- هل سيوافق الهدف تفكير صاحب المصلحة؟
- هل سيفهم صاحب المصلحة الفكرة؟ وهل ستعجبه أم لا؟
- هل تلائم الفكرة استراتيجيَّة منشأته/ قسمه أم لا؟ كيف؟
- ما المطلوب منه؟ (موازنة، وقت، تأكيد...إلخ) وهل هو قادرٌ على أدائه؟
- ما عواقب (مكاسب، مخاطر...إلخ) تأييده الفكرة؟
- ما عواقب (مكاسب، مخاطر...إلخ) رفضه الفكرة؟

بعد أن تقيِّم ناتج الأجوبة عن كلِّ صاحب مصلحة، يمكنك البدء بوضع خريطة أصحاب المصلحة على شكل ثلاث مناطق:

١ **معارض**: إن كان صاحب المصلحة لا يستفيد شيئًا من المشروع، وتستشعر منه المقاومة في تحليلك، فهو معارض.

٢ **حياديّ**: إن كان المشروع لا يفيده ولا يضرُّه فهو حياديٌّ على الأغلب. ويمكن أن يتغيَّر هذا الموقف بسهولة بفعل تأثير أشخاص يثق صاحب المصلحة بهم.

٣ **مؤيِّد**: عندما يرى صاحب المصلحة مكاسب جليَّة من المشروع، ولا يعارض ما يُطلب منه، يكون مؤيِّدًا.

الخطوة الرابعة: حلِّل التوازن

لقد أكملتَ الآن "خريطة توازن أصحاب المصلحة" التي تعطيك نظرةً عامَّةً على كلِّ أصحاب المصلحة،

وأثرهم وموقعهم من الفكرة. فما الناتج؟ إن كان كلّ أصحاب القرار والمؤثِّرين يؤيِّدونك، فإنّ عرضك للفكرةَ لا بدَّ أن يلقى النجاح. ولكنَّ هذا نادرُ الحدوث وستحتاج إلى بذل الجهد الحثيث إن كنتَ ترغب في ترجيح الكفَّة لمصلحتك.

وإليك سيناريوهَين محتمَلَين:

معظم أصحاب القرار في صفِّك، لكنَّ أحدهم يعارضك
قد يكون في صفِّك ٥٠٠ صاحب قرار، ولكن إن كان واحدٌ فقط يعارضك فلن تتحقَّق فكرتك. لذا ضَع في حسبانك ما يلي: لِمَ لا يؤيِّد فكرتك؟ وماذا يلزم لتقنعه بتغيير رأيه؟ هل يستطيع أصحاب القرار الآخرون أو الأطراف المؤثِّرة التأثير فيه؟

جميع أصحاب القرار حياديُّون، لكنَّ اثنين من المؤثِّرين يعارضان
في هذه الحال، يمكنك أن تخاطر وترجو أن يتحوَّل أصحاب القرار مؤيِّدين لك (علمًا أنَّ خطاب العرض الخاصَّ بك سيكون رائعًا بالتأكيد!). ولكن إن كان لدى أصحاب القرار ما يقولونه، فلن يكون لأصحاب الأثر ذلك الأثر الكبير. لذا حاوِل أوَّلًا أن تفهم احتياجاتهم ورغباتهم. ثمَّ انظُر إن كنتَ قادرًا على تغيير موقفهم.

من المستحيل تدوين كلِّ السيناريوهات الممكنة والطريقة الأمثل للتعامل مع كلٍّ منها. لكن طالما أنَّك تفهم التركيبة فستتمكَّن من تقدير فرص فكرتك في النجاح.

الخطوة الخامسة: أعِد صياغة الفكرة
إن شعرْتَ أنَّك في حاجةٍ إلى ترجيح الكفَّة إلى مصلحتك، فقد حان الوقت لتُعدِّل في خطاب العرض الخاصِّ بك بحيث تكون على استعدادٍ للإجابة عن جميع أسئلة بعض أصحاب المصلحة بصورة أكيدة.

ومن الطرق الناجحة في اكتساب تأييد أصحاب المصلحة الأهمِّ هو خوضُ حواراتٍ بنَّاءةٍ معهم. قد يبدو هذا أمرًا بسيطًا- وهو كذلك بالفعل- ولكنَّنا غالبًا ما نغفل عنه أو نتجاهله. لذا اطرَح عليهم الأسئلة الواردة في الخطوة الثانية (هل يوافقون على الفكرة؟ وما مآخذهم عليها؟) واسألهم عن ملاحظاتهم. وركِّز على الهدف والفكرة الكلِّيَّة، ولكن لا تخُض كثيرًا في التفاصيل.

والقصد من هذا اللقاء هو تبيُّن أفكارهم وتقليل مستوى المقاومة لديهم. والجميل في الحوارات القصيرة هو أنَّ المتحاورين يشعرون بالأمان؛ فليس عليهم أن يثبتوا وجهات نظرهم للأقسام/ الأطراف الأخرى، ويمكنهم التركيز على وضعهم فحسب، وهم هنا قادرون على البوح بأسباب انزعاجهم أو أفكارهم الشخصيَّة. ويمكنك معالجة هذه الأسباب أو الأفكار دون الحاجة إلى موازنة المصالح المتعدِّدة الداخلة في

المعادلة. ويجب أيضًا أن تتجنَّب الصوت المرتفع في أثناء الحوار (يمكن الاطِّلاع على المزيد حول تحضير خطاب العرض في الفصل الخامس).

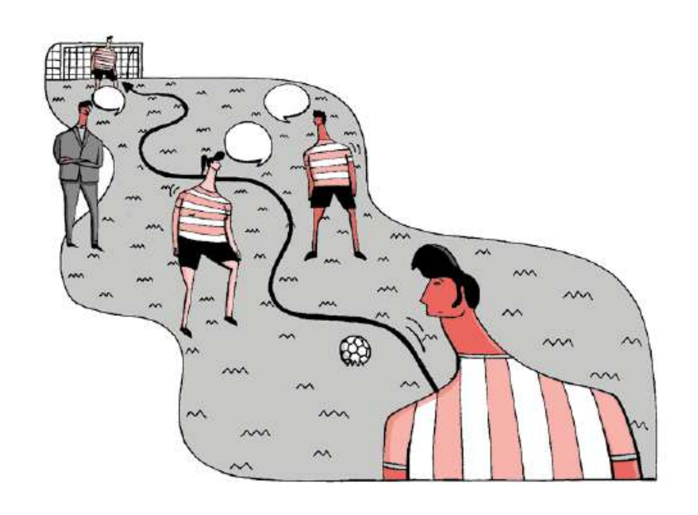
أدخل التحديثات في خطاب العرض الخاصِّ بك بناءً على المدخلات الجديدة ونظِّم اجتماعًا مع أصحاب القرار و(في الأحوال المثاليَّة) أصحاب الأثر. وبهذا يمكنك عرض فكرتك والتعامل مع جميع أفكار أصحاب المصلحة لتبيِّن كيفيَّة عمل الفكرة. ولكن صرِّح أيضًا بمكامن الثغرات المحتمَلة وأنَّك تأخذها على محمل الجدّ. وبإقرار آرائهم التي أضافوها، تُظهر لهم أنَّك معهم في الفريق ذاته، وعلى الأرجح أنَّهم سيؤيِّدونك حينها؛ فالسرُّ يكمن في الاستعاضة عن كلمة "أنا" بكلمة "نحن". اجْعلِ أصحاب المصلحة إلى جانبك وجزءًا من فريقك بحيث يرجون "لفريقنا" النجاح، حتَّى وإن اقتضى ذلك أن تعزو الفضل في فكرتك الأصليَّة إلى غيرك.

ولا تنسَ أنَّ لكلٍ شخصٍ أجندةً يسعى إلى تحقيقها. فكلُّهم يبتغي هدفًا واحدًا ألا وهو نجاح المنشأة، ولكنَّ كلًّا منهم يسعى إلى ذلك من موقعه هو. لذا متى يرَوا فكرةً تساعد في الوصول إلى هذا الهدف وتؤيِّد أفكارهم (أو لا تعارضها على الأقل)، فإنَّهم ينضمُّون إلى المركِب في الحال.

الأدوار المتنوِّعة

حين تعرض أفكارك لأحدهم، يجب ألَّا تَغفل عن موقع هذا الشخص ودوره. وسنتعرَّف في هذا القِسم إلى مواقع أو مناصب وظيفيَّة عدَّة، ونطَّلع على ما يهمُّ أصحابها وكيف يفكِّرون ويقرِّرون وما الكلام الذي يحبُّون أن يسمعوا.

ليست قائمة الأدوار الواردة في هذا الكتاب شاملة؛ غير أنِّي قرَّرتُ التركيز على أكثر الأدوار شيوعًا في قطاع الإبداع.



المدير التنفيذيّ

المدير التنفيذيُّ شخصٌ مشغول لدرجة كبيرة. فهو يحاول دومًا أن يحافظ على حسن سير العمل دون تضاربٍ أو تعارض ويفكِّر خطواتٍ عدَّة للأمام. ولا شيء يسير بسرعةٍ كافية من وجهة نظره.



السلوك الطبيعيّ

- **الصورة الكبيرة**: لا يرغب في الدخول في التفاصيل، بل يركِّز دومًا على الصورة الكبيرة. ولكن إن دخلت في التفاصيل، فاربطها دومًا بأثرها على نطاقٍ واسع.
- **الدور التوجيهيّ**: يحبُّ المديرون التنفيذيُّون أن تكون منشآتهم ومن فيها في اجتهادٍ دائم. ويحبُّون أن يلعبوا دور الموجِّه، ويقدِّموا التحفيز والآراء والتعقيبات ليدفعوا مرؤوسيهم في الاتِّجاه الصحيح. واحترام هذا الدور التوجيهيِّ يزيد الأُلفة والوئام.
- **التواصل الواضح**: لا وقت للَّفِّ والدوران، لذا تجاوز الكلام المعسول وصوِّب نحو الهدف من فكرتك؛ فالمديرون التنفيذيُّون يهوون الفاعليَّة، ولا يمانعون في معظم الحالات أن يأخذ غيرهم زمام المبادرة للوصول إلى الفاعليَّة التي ينشدون.
- **الاحترام**: يحبُّ معظم المديرون التنفيذيُّون أن يروا احترام منجزاتهم في عيون الآخرين. ومن جهةٍ أخرى،

فهم يحترمون من يتمتَّعون بفكرةٍ جليَّة عمَّا يريدون وسبب رغبتهم فيه.

- **إظهار الثِّقة بالنفس**: يبدي المديرون التنفيذيُّون ثقةً كبيرة بأنفسهم حتَّى في أصعب المواقف. ولا تخلط بين الغطرسة والثقة بالنفس؛ فالمدير التنفيذيُّ يحبُّ الأشخاص الذين تبدو عليهم الثِّقة أيضًا، ويحبُّ في الوقت ذاته أن يتحدَّاهم ليرى إن كانوا على قدر ثقتهم بأنفسهم. فإن كانوا كذلك يتولَّد الاحترام حينها.
- **معرفة التاريخ والسياق**: لا تبدأ حوارًا قط دون أن تعرف تاريخ الموقف وسياقه؛ فالمديرون التنفيذيُّون لا يكرهون شيئًا في العالم أكثر من سماع حديث شخصٍ يطرح حلًّا لنسخةٍ مبسَّطة عن المشكلة الحقيقيَّة.

مفرداته

- **استراتيجيَّة الأعمال**: أهداف الأعمال طويلة الأجل، بما فيها النهج المتَّبع للوصول إليها. (إلى أيَّة درجة تتلاءم فكرتك مع استراتيجيَّة الأعمال؟)
- **نموذج الأعمال**: وصف واضح لكيفيَّة كسب المنشأة المال. مِن أيِّ جانبٍ تؤثِّر الفكرة في نموذج العمل التجاريّ؟
- **العائد على الاستثمار**: أي الربح (مال، نفوذ...إلخ) المتحصِّل نهاية الاستثمار. أي ما العائد على الاستثمار في تطبيق الفكرة؟

مدير المشروع

هناك الكثير من مُديريِّ المشاريع، لكنَّهم جميعًا مسؤولون عن الأمر نفسه في النهاية: إنجاز المشروع في حدود الموازنة والوقت المحدَّدَين. وللوصول إلى هذا الهدف، يولي مديرو المشاريع أهمِّيَّةً كبرى لأشياء عدَّة.



السلوك الطبيعيّ

- **الأهداف والتفاهم المشتركَين**: من المهمِّ لمدير المشروع أن يعمل فريقه بتناغمٍ نحو تحقيق هدفٍ مشترك.
- **فهم أثر الفكرة**: يحتاج مدير المشروع، حتى ينجح مشروعه، إلى فهم أثر خياراته. أي ما الذي يعنيه خيارٌ ما على المدى الطويل؟ وكيف يؤثِّر التغيير في التقدُّم الأسبوعيِّ للمشروع؟
- **توضيح الأمور، دون افتراضات**: إنَّ مدير المشروع النَّاجح لا يُنهي حديثه قبل أن يتأكَّد من أنَّ كلَّ الحاضرين يفهمون ويعُون الناتج النهائيَّ بوضوح.

- **التعامل مع التوقَّعات**: إنَّ مهمَّة مدير المشروع لا تتوقف عند حدود إدارة المشروع فحسب. بل تتعدَّاها إلى التأكُّد من تناسق كلِّ شيء. وهذا يشمل المشاركين وأصحاب المصلحة وأصحاب القرار وكلَّ الموارد اللازمة. لذا انتبِه إلى هذه المعلومة عندما تقدِّم له أفكارك.
- **استمرار التواصل**: مع أنَّ هذا قد يبدو مزعجًا، فإنَّ مدير المشروع النَّاجح يبقى على تواصلٍ دائمٍ مع الفريق. إنَّها طريقته في التأكُّد من أنَّ الجميع يعلمون ما يجب أن يفعلوا، وذلك يساعده في الوقوف على الحالة الذهنيَّة للفريق.

مفرداته

- **التخطيط**: الخطَّة هي البُنية الكلِّيَّة التي يستخدمها مدير المشروع لينتقل من نقطة البداية إلى نقطة النهاية. (كيف تؤثِّر الفكرة في الخطَّة؟)
- **الموازنة**: الموارد الماليَّة المخصَّصة للوصول إلى أهداف المشروع. (كيف تؤثِّر الفكرة في الموازنة؟)
- **النقاط البارزة**: المراحل البارزة في المشروع. (كيف تتلاءم الفكرة مع نقاط البارزة الموضوعة؟)
- **الكفاءة**: سلوك الدرب الأمثل نحو نجاح المشروع. (كيف تزيد الفكرة من كفاءة النتيجة النهائيَّة؟)
- **خارطة الطريق**: لمحة عامَّة عن الخطوات التي تؤدِّي إلى هدفٍ محدَّد. (كيف تتلاءم الفكرة مع خارطة الطريق الموضوعة؟)
- **مؤشِّرات الأداء الرئيسيَّة**: وهي المتغيِّرات المستخدَمة في قياس نجاح المشروع أو المنشأة. (كيف تُحسِّن الفكرة نتائج معيَّنة؟)

موظَّف المبيعات

يبحث أفراد فريق المبيعات دومًا عن فُرص. ويعيشون اللحظة وينالون الثناء والجزاء الحسن على النتائج الملموسة التي يقدِّمونها. وهذا يجعلهم حريصين على اغتنام الفرص المحدَّدة ويتحسَّسون من تضييع الوقت على الدردشات والحديث التسويقيِّ اللذان لا يحصدان النتائج بصورةٍ مباشرة.



السلوك الطبيعيّ

- **تفضيل الملموس**: فهم لا يقضون وقتهم في قراءة رسائل البريد الإلكترونيّ الطويلة ويملّون بسرعة في الاجتماعات الداخليَّة التي فيها الكثير من الكلام. ويحبُّون الحديث المفيد والمختصر. لذا ما عليك سوى أن تريَهم ما لديك من أفكار وكيفيَّة مساعدتك لهم في تحسين المبيعات.
- **لا أحلام**: "الأحلام للمصمِّمين. إنَّها لا تؤمِّن قوت اليوم". لا تقربهم إن كنت من أصحاب الأفكار الحالِمة.
- **التشويق**: مع أنَّ موظَّفي المبيعات يميلون إلى تجاهل معظم المعلومات، فإنَّهم حسَّاسون جدًّا تجاه التشويق. أعطِهم لمحةً عن أفكارك وكيفيَّة مساعدتهم في بلوغ أهدافهم، وسيرغبون بمعرفة المزيد على الفور.
- **اللغة البصريَّة**: إن كنتَ ترغب في تقديم معلوماتٍ معقَّدة إلى موظَّف مبيعات، فقدِّمها بصريَّةً؛ فهم يحبُّون المعلومات المبسَّطة بصورة بصريَّة.

مفرداته

- **الجمهور المستهدَف**: أي الجمهور الذي تبغي مخاطبته. (كيف تجذب هذه الفكرة الجمهور المستهدَف؟)
- **التحويل**: تحويل الأشخاص إلى زبائن. وتحويل عمليَّات البيع المحتملة إلى مبيعات. (كيف تزيد الفكرة معدَّلات التحويل؟)
- **نموذج الأعمال**: وصفٌ واضح لكيفيَّة كسب المنشأة المال. (من أيِّ جانبٍ تؤثِّر الفكرة في نموذج العمل التجاريّ؟)
- **مؤشِّرات الأداء الرئيسيَّة**: وهي المتغيِّرات المستخدَمة في قياس نجاح المشروع أو المنشأة.

المهندس

قضى المهندسون والمصمِّمون دهرًا وهم "يحاولون" العمل معًا. وقد خُطَّت مجلَّداتٌ في شرح تكامل هاتين الوظيفتين؛ فالمهندس والمصمِّم كلاهما مبدع، ولكن كلٌّ على طريقته. ويسخِّر المهندسون تفكيرهم الإبداعيَّ في بناء الأنظمة وتحسينها بناءً على متطلَّباتٍ محسوسة.



السُّلوك الطبيعيّ

- **كُن محدَّدًا**: لا يرى المهندس جدوى من عرض الأفكار المبهَمة. لذا فكلُّ شيءٍ يجب أن يكون ملموسًا.

فكِّر في جواب السؤال: "ما الهدف وكيف يمكن الوصول إليه؟"

- **تجنَّب التبسيط**: لا تقدِّم الأشياء بصورةٍ بسيطةٍ وضيِّقة إطلاقًا، لأنَّ المهندس حينها لن يأخذها على محمل الجدّ. إذ يجب أن يرى آثار كلِّ فكرةٍ جديدة في النظام. لذا، عندما تعرض أفكارك لمهندس، احرِص على فهم معظم هذه الآثار أيضًا وسيكون المهندس خير نصيرٍ لك في تحقيق تلك الأفكار.
- **فكِّر بأسلوب الأنظمة**: لا شيء في الحياة منعزل عمَّا حوله. فكلُّ ما حولنا جزءٌ من نظامٍ ما. هذه هي نظرة المهندس إلى العالم. فاحرِص على أن ترى العالم من ذلك المنظور أيضًا.
- **استكشِف الدُّروب المختلفة**: المهندس فضوليٌّ جدًّا تجاه استكشاف الدروب الممكنة لحلِّ المشكلة. افسَح له المجال ليفعل ذلك.
- **لا شيء مستحيل**: يُبدع المهندس إن أعطيته معضلةً لم تلقَ حلًّا بعد. فيختبر مهاراته في حلِّها على أكمل وجه.

مفرداته

- **بنية النظام**: النموذج المفاهيميُّ الذي يُظهر بنية نظامٍ ما وسلوكه. (كيف تتناسق هذه الفكرة مع بنية النظام الحاليِّ أو تؤثِّر فيه؟)
- **متطلَّبات النظام**: وهي العمل الوحيد الذي يحتاجه النظام أو المنتَج حتَّى يؤدِّي وظيفته. (ما متطلَّبات النظام بالضبط لتحقيق الفكرة؟)
- **التدفُّق السيِّئ**: العوائق التي تقف في طريق انسيابيَّة تجربة المستخدِم والأسلوب الذي يجب أن يستجيب النظام وفقه. (ما التدفُّق السيِّئ الذي تنضوي عليه الفكرة؟)

المصمِّم الغرافيكيّ/ المخرج الفنِّيّ

المصمِّم الغرافيكيّ، أم يجب أن أقول المُخرج الفنِّيّ؟ أم المصمِّم الرقميّ؟ أم المصمِّم فحسب؟ إنَّنا على كلِّ حال نتحدَّث عن أولئك الذين يركِّزون بصورةٍ رئيسيَّة على رسم شكل المنتَج أو العلامة التجاريَّة.



السلوك الطبيعيّ

- **كُن جريئًا**: يحبُّ المصمِّمون عمومًا إظهار الأمور بمظهرٍ بسيطٍ وجريء، ليتركوا رسالةً واضحة. لذا

ادخُل في صلب الموضوع وأوصِل أفكارك بوضوح.

- **لا حدود للأفكار**: إنَّ مراودة الأحلام من عمل المصمِّمين. فلا تخشَ عرض الأحلام البعيدة.
- **سرد القصص**: التفكير النُظميُّ والشرح الوظيفيُّ يقتلان المصمِّم مللًا. لذا حاوِل ألَّا تفتقر إلى الطاقة والتشويق في حديثك. فقصَّةٌ مشوِّقة تجعله إلى صفِّك دومًا.
- **كيف تبدو الفكرة**: يحبُّ المصمِّمون أن يعرفوا مظهر الأشياء ولن يفوِّت مصمِّمٌ أيَّة فرصةً لتحسين مظهرها.

مفرداته

- **هُويَّة العلامة**: الشعار والعناصر البصريَّة الأخرى التي تشكِّل هويَّة العلامة التجاريَّة.
- **خطوط التصميم التوجيهيَّة**: السياسات التي تعين على توضيح عمليَّة التصميم غير واضحة المعالم.
- **اللغة البصريَّة**: نظام التواصل القائم على العناصر البصريَّة.
- **الشبكة**: الهيكليَّة التي يُبنى عليها التصميم.

المصمِّم التفاعليّ

وهو الشخص المسؤول عن تصميم بنية تفاعلات المنتجات والخدمات وتدفُّقها. ويعيش المصمِّمون التفاعليُّون في عالمٍ يدعون فيه الزبون مستخدِم، وينال منهم جلَّ الاهتمام.



السلوك الطبيعيّ

- **العمل وفق رغبات المستخدِم**: ماذا يريد المستخدِم؟ فيمَ يفكِّر؟ بمَ يشعر؟ ماذا يفعل؟ اربُط الأفكار والخيارات بسلوك المستخدِم، يكُنِ لكَ المصمِّم التفاعليُّ من أكبر المؤيِّدين.
- **الجانب التجاريّ**: تكمن نقطة ضعف معظم المصمِّمين التفاعليِّين في أنَّهم يضعون المستخدِم في المقام الأوَّل، والثاني والثالث. فكلُّ شيءٍ لهم يتمحور حول المستخدِم وينسَون في سعيهم هذا التفكير في الجانب التجاريّ.

- **أجرِ الأبحاث:** ليس هناك من داعٍ لتكوين الافتراضات إن كنتَ قادرًا على البحث لتثبت المعلومة. والأبحاث المركَّزة على المستخدِم كفيلة بإقناع أيِّ مصمِّمٍ تفاعليّ.
- **فكِّر في الحالات المتطرِّفة:** ليس تبسيط الحلول مدعاةً لسرور المصمِّم التفاعليّ، حاله في ذلك حال العبارات الجريئة. وذلك لأنَّ المصمِّم التفاعليَّ يضع الأبعاد الخفيَّة والحالات المتطرِّفة في مكانٍ راسخٍ في تفكيره. لذا فعندما تحاول إقناعه بالفكرة، بيِّن بوضوحٍ أنَّك تفكِّر في جمهورٍ معيَّن.

مفرداته

- **رؤى المستخدِمين:** الأولويَّة هي ما يريده المستخدِم.
- **الشخصيَّات:** وصفٌ أوَّليٌّ لمستخدِمٍ من الجمهور المستهدَف.
- **تدفُّق المستخدِمين:** الطريق الذي يمرُّ فيه مستخدمو منتجٍ أو خدمة حتَّى يبلغوا نقطة التحوُّل.
- **رحلة الزبون:** لمحة عامَّة عن صورٍ من تفاعل الزبون والعلامة، بما في ذلك تفكير الزبون وتصرُّفاته.

من سيحضر الاجتماع؟

للاجتماعات أنواعٌ عدَّة ومختلفة. وعندما تقترح على زميلك فكرةً فيها تطوير أو تحديث فإنَّك غالبًا ما تكون جالسًا على طاولة مكتبك وتقدِّمها بصورةٍ عفويَّة. ولكنَّ عرض الأفكار في حالات كثيرة يجري في اجتماعاتٍ أكثر تنظيمًا. ولا تسير الأمور عادةً كما هو متوقَّع.

عملتُ وفريقي منذ سنواتٍ على عرض فكرةٍ لصحيفةٍ وطنيَّة. عملنا بلا كللٍ على صياغة المفهوم. وقد كانت الأجواء رائعةً وأحسسنا أنَّنا مُلمُّون بالموضوع إلمامًا جيِّدًا. وكانت الثقة تسري في عروقنا ووضعنا ملفًّا لعرض الفكرة يُظهِر لرئيس التحرير إمكانيَّة أن يتألَّق محتوى الصحيفة، وحرِصنا على تبديد مخاوف دار النشر من الناحية التجاريَّة. فقد علمنا أنَّهم سيكونون حاضرين مع بعض أصحاب المصلحة الأخرى. وذهبنا إلى المبنى وصعدنا بالمصعد نحو الطابق الثالث وفتحنا باب غرفة الاجتماعات...ووقفنا بعدها وكأنَّ على رؤوسنا الطير.

لم تكن تلك مجرَّد غرفة اجتماعات. بل كانت أشبه بقاعة اجتماعات مجلس الأمم المتَّحدة. تتوسَّطها طاولةٌ ضخمة وُضع حولها أكثر من أربعين كرسيًّا. وراح الناس يتوافدون إلى الغرفة معرِّفين بأنفسهم: محرِّرو الأقسام، وموظَّفو تكنولوجيا المعلومات، وخبراء مواقع التواصل الاجتماعيّ، وموظَّفو العلاقات العامَّة، وموظَّفو المبيعات- بل ربَّما رجلٌ غريبٌ وجد نفسه تائهًا في المبنى فتبع من أمامه. وقدَّمنا عرضنا التقديميَّ وما إن انتهينا حتَّى انهالت علينا الأسئلة من كلِّ حدبٍ وصوب. وكما تتصوَّرون، فلم نكن نعرف الأجوبة عن الأسئلة كلِّها، فقد كان من المفترض أن تكون هذه جلسةً رفيعةَ المستوى للعرض. ولم نتمكَّن حُكمًا من

توجيه الحديث في الاتجاه المناسب أيضًا، فكان عرض الفكرة محكومًا عليه بالفشل المحتوم.

وعبرة القصَّة بسيطة: اعرِف دومًا من سيحضر الاجتماع! ويسعني أن أروي لكم قصص كثيرة لم تسر الأمور فيها كما كان متوقَّعًا بسبب أشخاصٍ لم أعلم أنَّهم سيحضرون الاجتماع. وقد تناولنا في الفصل السابق تفصيل خطاب العرض بصورة فرديَّة ليلائم مختلف أصحاب المصلحة، وحتَّى تنجح في مهمَّتك هذه، لا بدَّ لك من معرفة من سيكون حاضرًا. تواصل مع منظِّمي الاجتماع دومًا لتتحقَّق من ذلك.

أسئلة ينبغي لك طرحها:

- من سيحضر الاجتماع؟
- ما دوره وما موقعه ضمن الفريق؟
  - للتوضيح: لِمَ هذا الشخصُ مدعوٌّ إلى الاجتماع؟
- مَن، في رأيك، أهمُّ أصحاب القرار في الاجتماع؟ وما يهمُّهم؟
- أين سيُعقد الاجتماع؟
- ما الثغرات الممكنة؟

تفسح معرفة أطراف الاجتماع لك الفرصة حتَّى تُحضِّر نفسك؛ فأداء العرض التقديميِّ أمام ثلاثة أشخاص مختلفٌ تمامًا عن أدائه أمام أربعين. والاجتماع بأعضاء مجلس الإدارة فقط مختلفٌ تمامًا عن مواجهة ٣٠٠ مالك متجر (نعم، لقد حصل ذلك معي).

إن كنتَ تعرف أسماء الحضور ومسمَّياتهم الوظيفيَّة، خصِّص وقتًا للبحث عنهم ولو لخمس دقائق:

- موقع "لينكدإن" (LinkedIn)
- مواقع التواصل الاجتماعيِّ تويتر وفيسبوك وإنستغرام
- البحث بصورة عامَّة: مقالات، مدوَّنات، مقابلات

ماذا يحرِّكهم؟ عمَّ يحبُّون أن يتحدَّثوا؟ ما هواياتهم خارج أوقات العمل؟ ما الذي يشعل فيهم الحماسة؟

اكتشِف شخصيَّة أحدهم

تخيَّل أنَّه طُلب منك وضع استراتيجيَّة علامة جديدة لعلامة "ماكدونالدز" (McDonalds) التجاريَّة. والمطلوب منك مساعدتهم في بناء سمعة حسنة للعلامة التجاريَّة تتمحور حول الصحَّة ونمط الحياة السليم.

ويُقدَّم العرض التقديميُّ أمام مدير ماكدونالدز التنفيذيّ.

قد تتصوَّرُ أنَّ معرفتك بالجهة التي ستحضُر العرض التقديميَّ أمرٌ مهمٌّ بما فيه الكفاية، ولكنِّي أودُّ أن أشرح لك ما سيحدث إن اكتشفت أنَّك ستعرض فكرتك للمدير التنفيذيِّ السابق دون تومسون (Don Thompson) وليس للمدير الذي لحقه ستيف إيستربروك (Steve Easterbrook).

دون تومسون

- مديرٌ تنفيذيّ من ٢٠١٢م إلى ٢٠١٥م
- أميركيّ
- كان يعمل مهندسًا كهربائيًّا سابقًا (لذا فهو يفكِّر بأسلوب الأنظمة)
- بدأ العمل في ماكدونالدز عام ١٩٩٠م، أي أنَّه عمل في الشركة نحو ٢٥ عامًا (مخلصٌ جدًّا)
- عمل على المعدَّات الآليَّة التي تنقل الطعام، وأعدَّ كذلك دارات التحكُّم في معدَّات الطهو.

ستيف إيستربروك

- مدير تنفيذيٌّ منذ مطلع مارس/ آذار عام ٢٠١٥م
- بريطانيّ
- متزوِّج وله ثلاث بنات
- يشجِّع لعبة كرة القدم
- عمل محاسبًا في "برايس واترهاوس" (Price Waterhouse) قبل أن يصبح مدير العلامة التجاريَّة في ماكدونالدز
- لماذا أصبح مديرًا تنفيذيًّا؟ لأنَّ سلفه تقاعد.
- كان مسؤولًا في فرع ماكدونالدز في أوروبَّا.

هذا ما وجدتُ في غضون عشر دقائق فقط. وترى الفرق الكبير بين المديرين منذ الآن. فأحدهما مهندس والآخر محاسب أصبح مديرًا للعلامة التجاريَّة. ماذا تفهم من هذا الكلام؟ أيمكنك استخدام شيءٍ من هذه المعلومات في العرض التقديميّ؟

أنتَ على اطِّلاعٍ كاملٍ الآن، وتعرف هدفك وجوهر فكرتك. فلننطلق ونحضِّر ذاك خطاب العرض!

الفصل الرابع – موجز

- من المهمّ أن تكسِب الآخرين إلى صفِّك حتَّى تحقِّق فكرتك. ويجب أن تركِّز بصورةٍ خاصَّةٍ أيضًا على ما يهمُّ غيرك، عوضًا عن التّركيز على مدى روعة فكرتك.
- عدِّل خطاب العرض الخاصَّ بك ليناسب الجمهور الذي سيتلقَّاه؛ فلكلِّ إنسانٍ احتياجاتٌ ورغبات وأسئلة وقِيَم مختلفة عن غيره.
- من الأسئلةِ المهمَّة التي يطرحها الآخرون على أنفسهم عندما تعرض لهم فكرتك:
  - ما الهدف من هذا؟ وهل أنا موافق عليه؟
  - هل أفهمُ الفكرة المقصودة؟ هل تعجبني أم لا؟
  - ما المطلوب منِّي؟ (موازنة، وقت، تأكيد)
  - هل أنا قادرٌ عليه؟
  - ما تبعات تأييد هذا الأمر (مكاسب، مخاطر...إلخ)؟
  - ما العواقب إن لم أؤيِّده؟
- يتعامل الناس مع محيطهم بأربع وظائف نفسيَّة (الحسُّ والحدس والتفكير والشعور) ومزاجين نفسيَّين (الانطواء والانفتاح). ولكلٍّ شخصٍ وظائف مهيمنة تؤثِّر في شكل تفاعله مع العالم من حوله. وعندما تفهم هذه الوظائف، تستطيع أن تتعرَّف عليها في شخصيَّات من حولك. ويساعد هذا في فهم نظرتهم إليك وإلى أسلوبك في عرض الأفكار.
- عندما تضع أصحاب المصلحة في أماكنهم الصحيحة على "خريطة توازن أصحاب المصلحة" ستكتسب نظرةً عامَّةً على كلِّ الأطراف ذات الصلة والأطراف التي ما زلت بحاجةٍ إلى إقناعها.
- وقد يشغل الأشخاص الذين يلزم إقناعهم في المنشأة مناصب مختلفة منها المدير التنفيذيُّ ومدير المشروع والمهندس. ولكلٍّ منهم سلوكٌ طبيعيٌّ ومفردات يستخدمها. ويمكنك تحقيق تواصل أفضل معهم بفهم هذه النقطة.

الفصل الخامس

حضِّر خطاب العرض

الاجتماع المرتقَب على الأبواب وقد حان الوقت لتُحضِّر نفسك والآخرين للموعد المهمّ.

لنبدأ!



لقد أوشكتَ على تحقيق النجاح الباهر! ففي ذهنك فهمٌ واضحٌ للهدف الذي تصبو إليه، ولديك فكرة رائعة، وفهمت كلَّ ما ينبغي عليك فهمه عن الأدوار المؤثِّرة في عمليَّة عرض الفكرة. وغدًا هو اليوم المرتَقب: لحظة إلقاء خطاب العرض الذي أعدَدته.

عدد الحاضرين

إنَّ عدد الذين يحضرون الاجتماعات غالبًا ما يكون كبيرًا، إذ عادةً ما لا يُفضِّل الأشخاص تفويض أحدٍ بمهامِّهم (كأن ينتابهم شكٌّ فيقولون: "ماذا لو اتَّخذ الشخص المفوَّض قرارًا ليس في مصلحتي؟")؛ أو قد لا يريدون فعلًا تجاهل أو إغفال أحد (مثل قولهم: "ماذا لو علم جابر بأمر الاجتماع وشعر بالتجاهل وبدأ بالعمل ضدَّنا؟").

وبصرف النظر عن الانشغالات الكثيرة وجداول المواعيد المكتظَّة، لكي تكون بمأمن عليك التفكير مليًّا في الأشخاص الذين يجب عليك أن تدعوهم إلى الاجتماع وتقرِّر من تريد أن تدعو ومن أنت بحاجة إلى دعوته لكي تُبقي زمام الأمور في يدك.

ولكن قد تسير الأمور بعكس ما تشتهي في الاجتماعات الكبيرة وهنا تكمن المشكلة. فعادةً ما يكسب أولئك الأشخاص الأكثر حدَّةً وجدالًا الموقف وتسير الأمور على النحو الذي يريدون. ومن الممكن إقحامك في نقاشاتٍ دون صلة بموضوعك أو قد يصدمك حضور أشخاصٍ لم يكن من المفترض أن يحضروا اجتماعك أصلًا؛ أولئك الأشخاص الذين يستعرضون مختلف الأمور الجوهريَّة بسرعة، الأمر الذي لا يتيح لك الوقت الكافي لعرض فكرتك (وأنا لستُ من مُحبِّي الاجتماعات الكبيرة في حال لم تدرك ذلك بعد). ومن أهمِّ ما يجب عليك أن تسعى إلى تحقيقه في اجتماع عرض الفكرة، أن تبقي مجريات الاجتماع تحت سيطرتك.

إن أعددت للاجتماع بنفسك فهذا أمرٌ رائع ولكن، وفي كثيرٍ من الحالات، سينظِّم الاجتماع شخصٌ آخر وسوف ينتابك شعورٌ بأنَّك مدعوٌّ لتقديم العرض الذي أعدَدته لا غير. ولكن، لا تدع الأمور تمضي في هذا الاتِّجاه بل قرِّر مجريات الاجتماع الذي تراها مناسبة وحاوِل أن تؤثِّر في منظِّميه.

وإليك بعض القواعد الرئيسيَّة:

- هل الاصطفاف الداخليُّ لفريق العمل (Internal Alignment) أمرٌ مُهمّ؟

التصرُّف المناسب: اعقِد اجتماعًا مع أصحاب المصلحة ذوي الصلة.

- أأنت على خلافٍ مع أحد أصحاب المصلحة؟

التصرُّف المناسب: افهَم السبب وحلَّ المشكلة خارج الاجتماع.

- ليس هناك ضرورة للاصطفاف الداخليّ؟

التصرُّف المناسب: التقِ أصحاب المصلحة المختلفين بصورة فرديَّة قبل عرض فكرتك. وليكُن اللقاء بسيطًا وشخصيًّا.

- لماذا لم يُدعَ أصحاب المصلحة الأساسيُّون كلُّهم إلى الاجتماع؟

التصرُّف المناسب: افهَم السبب وحاوِل أن تجعلهم يحضرون الاجتماع.

الإعداد للاجتماع

عليك الأخذ بزمام الأمور على أيِّ حال، سواء كنت تعرض فكرتك لصديقك في العمل أم في اجتماع مجلس الإدارة. موقع الاجتماع؟ ضمن أيِّ الأوضاع؟

ويمكن وصف الاجتماع المثاليِّ لعرض فكرةٍ معيَّنة بأنَّه اجتماعٌ يحضره العدد المناسب من الأشخاص، في المكان والتوقيت المناسبَين تمامًا.

تُتاح لك أحيانًا، فرصة إدارة جميع هذه العوامل في حين لا يتسنَّى لك ذلك في أحيانٍ أخرى ولكن يمكنك دومًا محاولة استغلال أيِّ موقف تعرض فيه أفكارك، على أحسن وجه.

موقع الاجتماع

لموقع الاجتماع تأثيرٌ على تصرُّفات الحضور.

هل يُعقَد الاجتماع في غرفة اجتماعاتٍ محايدة أم في مكتب المدير التنفيذيِّ أم في القسم الإبداعيّ؟

تختلف تصرُّفات الأشخاص باختلاف الموقف وقد يكون من المهمِّ في بعض الأحيان تقديم أفكارك في مكاتبهم (مريحة وآمنة ومستقرَّة) بينما سيكون الاجتماع في استوديو تصميم أكثر إلهامًا أحيانًا أخرى.

وينطبق الأمر نفسه على اجتماعات العرض الفرديَّة التي تُعقد بين شخصَين. فكِّر في تفاصيل البيئة والسياق. هل ستدخل مكتب الشخص المعنيِّ وتعرض فكرتك هناك؟ أم ستدعوه إلى فنجان قهوة خارج المكتب؟ أم ستلتقيان ببساطة في المصعد بصورةٍ غير رسميَّة؟ ستختلف الاستجابة باختلاف الموقف.

والقاعدة العامَّة تقول باختيار مكانٍ يشعر فيه الحضور بالراحة التامَّة ما لم تكن تنوي إثارة إعجابهم بأمرٍ ما. في حال كان الأمر كذلك، فعليك اختيار مكان مميَّز يجعلهم يشعرون بأنَّك قد بذلت مجهودًا ينقل لهم إحساسًا بأهميَّتهم- وبأنَّ رأيهم مهمٌّ عندك.

جمهور كبير (٢٠ شخصًا فأكثر)

ليست لديك خيارات كثيرة عند الإعداد لاستضافة حشد كبير بهذا الحجم. ولعلّ أفضل ما يمكنك القيام به هنا هو التأكُّد من أنَّ الحاضرين يرونك ويرون ما تقدِّمه بوضوح. وحتَّى تحقِّق ذلك على أحسن وجه، يمكنك تنظيم الغرفة بأساليب عدَّة.

١ تشكيلة القاعة

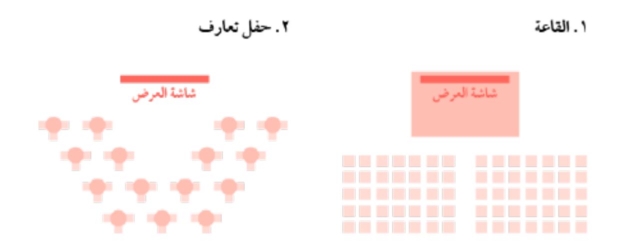
يجلس الحضور بأكمله في صفوفٍ مقابلةٍ لك. وتكمن ميزة هذه الطريقة في إبقاء الحضور في حالةٍ من التركيز دون أن تجذبهم فكرة التفاعل والتواصل مع من حولهم. وهنا أعلى مستويات التركيز مضمونة لذا تأكَّد من أن تبهرهم بخطابك.

٢ تشكيلة حفل تعارف

تُرتَّب الغرفة في هذه التشكيلة بأسلوب أكثر عفويَّة. وتكمن ميزة هذه الطريقة في أنَّها تزيد من فرص تفاعل الأشخاص بعضهم مع بعض وتمكِّنك من تقديم خطابك بصورة بعيدة عن الرسميَّة.

ويمكنك في هذه التشكيلة أيضًا تقسيم العرض التقديميِّ إلى أقسام عدَّة ما يمنح الحضور فرصة التحادث في أثناء الوقت الفاصل.

وفي الوقت نفسه، سيمنحك ذلك فرصة التجوُّل بين الحاضرين وطرح الأسئلة أو الإجابة عنها. وتكمن المجازفة في هكذا تشكيلة في أنَّ الجمهور يتشتَّت تركيزه بسهولة.



جمهور متوسِّط الحجم (من ٨ أشخاص وحتَّى ٢٠ شخصًا)
مجموعة صغيرة بما يكفي للتواصل المباشر مع الجميع ولكنَّها أكبر بكثير من أن تجعلها حميميَّة.

إنَّ جمهورًا بهذا الحجم يعطي مجالًا ليجري أفراده نقاشات فرديَّة وهو أمر قد يُفقدك القدرة على استحواذ اهتمام الحشد. ولعلَّ أحد الأساليب الجيِّدة في التغلُّب على هذا الأمر هي الوقوف أمام الحشد وتقديم مادَّتك مباشرةً.

اجعَل من أيِّ نقاشٍ يدور في الغرفة نقاشًا مركزيًّا فلا تفسحُ بذلك مجالًا لأكثر من نقاشٍ في الوقت ذاته وتحافظ على التركيز ووضوح جدول الجلسة.

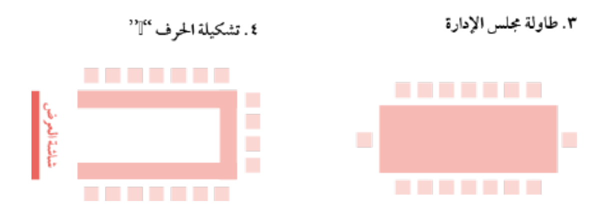
وضِّح للجميع ما إذا كنت ستسمح للحضور بطرح الأسئلة بعد الخطاب أم في أثناء العرض التقديميّ.

٣ تشكيلة طاولة مجلس الإدارة

طاولة كبيرة واحدة تمنحك فرصة التواصل البصريِّ مع جميع الحاضرين وتترك لك مجالًا لفتح حوارٍ جماعيّ. كما وتُعَدُّ هذه التشكيلة مناسبة جدًّا للاجتماعات المتركِّزة على المديرين؛ إذ لا يشعُر الكثير من كبار المديرين بالراحة عند الجلوس في تشكيلة الورشات (تشكيلة الحرف "U").

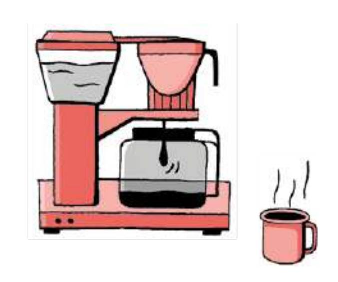
٤ تشكيلة الحرف "U"

تُعدُّ تشكيلة الحرف "U" الخيار الأفضل في حال توفَّرت لك بيئة مناسبة تفسح أمامك المجال لمخاطبة الأفراد أو تتيح للحضور الخوض في مناقشاتٍ في مجموعاتٍ صغيرة. وتعدُّ هذه التشكيلة الخيار الأمثل، فهي تترك مساحةً مفتوحة في وسط الغرفة تُسهِّل للمُحاضِر الاقتراب والتواصل مع جميع الحاضرين.



جمهور صغير الحجم (من ٤ إلى ٧ أشخاص)
وهذا حشدٌ بتعدادٍ مناسب يكون فيه الجميع تحت أنظارك فتستطيع تفسير لغة جسدِ كلٍّ منهم. إضافةً إلى ما فيه من أُلفة تجعل من الدخول في حوارات تفصيليَّة أمرًا ممكنًا. وتستطيع هنا اتِّباع تشكيلة طاولة مجلس الإدارة أو تشكيلة الحرف "U"، ولكن في وضعيَّة الجلوس إلى الطاولة بدل الوقوف إن كنتَ ترغب في التخفيف من الرسميَّة في الاجتماع.

جمهور صغير جدًّا (من شخص إلى ٣ أشخاص)
يمكنك في هذا الوضع أن تضفي طابعًا شخصيًّا إلى حدٍّ كبير وتستفيد من تشكيلةٍ عفويَّة بعيدة عن الرسميَّة يمكنها، وبكلِّ بساطة، أن تكون على القدر ذاته من فاعليَّة نظيراتها الأكثر رسميَّة.



ولعلَّ النقطة الرئيسيَّة هنا هي أن تبتعد كلَّ البعد عن موقف من نوع "نحن وهُم" حيث تجلسون في جهتين متقابلتين، لذا حاوِل أن تكون الجلسة موزَّعةً قليلًا؛ فالجلوس قرب شخصٍ ما سيجعل المشهد أقرب إلى جلسة محادثة غير رسميَّة وهو ما يُضفي على الجلسة شيئًا من الأُلفة.

تجنَّب تقديم العرض الذي أعدَدته على شاشة كبيرة وحاوِل عرض أفكارك على شاشة حاسب محمول؛ فهو أمرٌ من شأنه أن يزيد من لُطفِ الاجتماع.

الوقت من النهار

متى ستُلقي خطابك؟ وهل هو عفويٌّ أم مدروس؟ أفي مطلع اليوم أم بعد فترة تناول الغداء مباشرةً؟ انتبِه دومًا إلى موعد الاجتماع المزمع، وضَع في حسبانك كيف يمكن أن يؤثِّر ذلك في الحضور. توصَّل الباحثون[1] إلى أنَّ نسبة الأحكام الإيجابيَّة لقضاة المحاكم تنخفض من ٦٥٪ إلى ٠٪ تقريبًا قبل فترة الاستراحة لتعود بعد الاستراحة مباشرةً إلى ٦٥٪ من جديد. فإن كان هذا أثر التوقيت في المحكمة وأحكامها فيمكنك أن تتخيَّل بسهولة ما هو الحال في مواقف أخرى.



ومن أنسب الأوقات لعرض الأفكار، التوقيت بين الساعة الواحدة والنصف والثالثة من بعد الظهر.

يُفضِّل الأشخاص الشعور بالإنجاز في فترة الصباح، إلَّا أنَّهم ليسوا دومًا في أفضل حالاتهم المزاجيَّة قبل موعد تناول الغداء. وتتناقص مستويات الطاقة لدى الأشخاص كلَّما اقتربنا من نهاية يوم العمل وهم يتطلَّعون إلى العودة إلى منازلهم. كما عليك أن تأخذ تأثير أيَّام الأسبوع المختلفة في الحسبان.

وعلى العموم، يتَّفق الجميع على أنَّ يومَي الأحد والخميس (الاثنين والجمعة في البلاد التي عطلة نهاية الأسبوع هي السبت والأحد) هما أقلُّ أيَّام الأسبوع فاعليَّة لذا حاوِل أن تُحدِّد موعد خطاب العرض الخاصَّ بك في أيَّام الأسبوع الثلاثة المتبقِّية.

وإذا كانت لديك الرغبة في تحفيز الأشخاص على البدء بالعمل على أمرٍ ما لمدَّة أسبوعٍ أو شهر من الزمن، فحاوِل عرض الفكرة في أقرب موعدٍ ممكن من تاريخ البدء بالعمل الفعليّ. لا تحاول تشجيع الآخرين على القيام بعمل مُهمٍّ مُقرَّرٌ له أن يبدأ في شهر كانون الثاني/ يناير إن كنت ما زلت في بداية شهر كانون الأوَّل/ ديسمبر قبل نهاية العام.

عكس الأدوار!

يمكن أن تؤثِّر الطريقة التي يفكِّر فيها الأشخاص وطريقة تقبُّلهم لطبيعة المحادثة والبيئة التي يوجدون فيها والأشخاص من حولهم في نتائج الاجتماع. وما يحدث معك ليس استثناءً من هذه القاعدة!

لذا انتبِه لكلِّ تصرُّفاتك والمعايير التي يجب عليك استيفاؤها شخصيًّا وتقبَّل أيَّة فكرة يطرحها الحضور. ولا تقبل صورًا نمطيَّةً لهم في ذهنك، ونظِّم الاجتماع بصورةٍ سلسة وسهلة. كُن منفتحًا بالحدِّ المطلوب ولا تترك نفسك عُرضَةً للتأثير عليك.

ولِّد جوًّا من التعاطف قبل إلقاء الخطاب

قد تكون صاحب أفضل فكرةٍ في العالم وتعرف تمامًا من سيحضر اجتماعك، ولكن مالم تكن تربطك علاقة جيِّدة بالحاضرين في الغرفة فستخرج من هذا الاجتماع تجرُّ أذيال الخيبة. سنتوسَّع في موضوع تكوين حالة من التعاطف في الاجتماع في الفصل التالي. ولكن هناك بعض الخطوات التي يمكنك أن تتَّبعها قبل الاجتماع لتقرِّب وجهات النظر وتجعل الآخرين يشاركونك منظورك.

أرسِل/ اطرَح الأسئلة

تأكَّد، قبل أيِّ اجتماع، من التواصل شفويًّا مع مُنظِّم الاجتماع. وتُقدِّم لك المحادثة المباشرة معه فرصة تكوين علاقة معه واكتساب رؤيةٍ أفضل عن توقُّعاته. اسأله عن توقُّعاته وما ينتظره من الاجتماع وعن الثغرات الممكنة فيه، وما الذي يأمل أن يخرج به من الاجتماع. حاوِل أن تلتقي بمنظِّم الاجتماع في وقتٍ سابق له حتَّى وإن كان سيحضر اللقاء عددٌ كبيرٌ من الأشخاص أو كان تنظيمه معقَّدًا ويتطلَّب بعض الجهد.

قدِّم لمحةً عامَّةً عن العرض التقديميّ

قبل اجتماعٍ مهمّ، حاول إشراك عددٍ من أصحاب المصلحة في مرحلة الإعداد للِّقاء وهو ما قد يقتضي أن تقدِّم إلى كلِّ أصحاب المصلحة لمحةً عامَّة بصورة فرديَّة ممَّا يسمح لك بفهم ما يجول في بالهم عن الطريقة المثمرة لعرض الفكرة في الاجتماع الفعليّ. فإن نجحتَ في كسب تعاون أصحاب المصلحة وتأييدهم الفكرة، سيكون العرض التقديميُّ عرضهم. ومن مصلحتهم أن تنجح في عرض الفكرة.

من المهمِّ، بكلِّ تأكيد، الاعتراف بأهمِّيَّة المعلومات التي قدَّمها الآخرون لك والثناء على من يستحقّ.

كُن واضحًا في بيان القصد من خطاب العرض

لعلَّ أحد أهم الأمور التي يفكِّر فيها المرء هي: "لماذا اختار هذا الشخص التحدُّث إليَّ وماذا يريد منِّي؟". ومن المفيد جدًّا أن توضِّح هذه النقطة في بداية المحادثة مع الشخص الذي توجَّهت لمقابلته لكي تُسهِّل عليه الأمر وتجعله يشعر بالراحة لوضوحك. ويجدر بك القيام بذلك قبل بضعة أيَّامٍ من اللقاء في حال كان عدد

المدعوِّين كبيرًا (أو عند إرسال الدعوة لحضور الاجتماع).

ما عليك إلَّا أن تتأكَّد من أنَّ الجميع على وفاق ويُدركون الهدف من الاجتماع، فلن تكون أوَّل من يقدِّم عرضًا تقديميًّا كاملًا- لنفترض أنَّه مفهومٌ جديدٌ كليًّا لتطبيقٍ للهواتف الذكيَّة- أمام جمهورٍ فيه أكثر من شخص يظنُّون أنَّك ستتحدَّث عن استراتيجيَّة ما أو تقترح بعض التوصيات والمقترحات فحسب (فيتعجَّبون مثلًا: "وما المشكلة في التطبيق الحاليّ؟ لِمَ تتحدَّث بهذا الموضوع؟").

لذلك، وقبل الاجتماع، تأكَّد من أنَّك مهَّدتَ الأمر للجميع وأعلمتهم بالهدف من اللقاء:

- ما الغرض من الاجتماع؟
- ما السياق؟
- ما الأمور المُزمع مناقشتها؟ (وأيضًا الأمور التي لن تناقشوها في الاجتماع)
- أسئلة أو توقُّعات أخرى؟

حوار قصير قبل اللقاء

الحياة ليست كلُّها عمل، إنَّها لا تدور دومًا حول الوصول إلى الأهداف وعرض الأفكار. ويلعب بناء علاقاتٍ شخصيَّة دورًا كبيرًا في الوصول إلى الغاية المطلوبة وهو ما يُملي عليك إبداء اهتمامٍ حيال ما يقوم به الآخرون وتجاذب أطراف الحديث معهم.

أيُّ الحالتَين تفضِّل: أن يخاطبك شخصٌ لا تعرفه طالبًا منك دعم فكرته، أم أن يدعوك شخصٌ جرت بينك وبينه بضعة أحاديث لطيفة إلى حضور اجتماع ينوي طرح فكرةٍ جديدة فيه؟ هو ذلك بالضبط. حيث تساعد المحادثات العفويَّة على بناء الثقة وتُعزِّز الروابط الاجتماعيَّة وتُخفِّف من حالات المعارضة وتمنحك يقينًا بأنَّ الأمور ستمضي على خير ما يرام.

ويعدُّ هذا السلوك جزءًا لا يتجزَّأ من العلاقات المهنيَّة في الكثير من ثقافات العالم. ففي الصين مثلًا، تبدأ كلُّ اجتماعات الأعمال بحديثٍ مقتضب وهو أمرٌ متوقَّع منك في الأحوال الطبيعيَّة، حيث يمكنك البدء بالحديث عن هواياتك أو عائلتك أو الحالة الجوِّيَّة حتَّى؛ فالحديث في أيِّ موضوعٍ إيجابيٍّ أمرٌ مرحَّبٌ به ما دمت تتجنَّب الدخول في صُلب موضوع الاجتماع منذ اللحظة الأولى. وتعدُّ هذه وسيلةً في تحليل طبيعة الشخص الذي تتعامل معه وأمرًا على قدر أهمِّيَّة إلقاء خطابك ذاته.

أمَّا تلك الدقائق القليلة التي تسبق الاجتماع، فهي بالأهمِّيَّة ذاتها كذلك. لذا ابذِل جهدك دومًا في الدخول في أحاديث مع زملائك (في لحظات انتظار كوب القهوة قرب آلة تحضير القهوة أو في استراحة تناول الغداء). اغتنِم أيَّة فرصة للبدء بمحادثات بعيدة كلَّ البعد عن موضوع الفكرة التي ترغب في عرضها واسْعَ إلى فتح

مواضيع تحظى باهتمامٍ مشترك. أنا شخصيًّا أحب ركوب الدرَّاجة والطبيعة وصيد السمك ومن السهل جدًّا أن أبدأ حوارًا بمجرَّد أن أشعر بأنَّ الشخص الذي أمامي يشاركني الاهتمام ذاته (طارحًا سؤالًا مثل "ما مسار ركوب الدرَّاجة المفضَّل لك؟").

نصيحة! اطرَح الأسئلة مفتوحة الإجابة عوضًا عن تلك المحدَّدة والمباشرة (أي الأسئلة التي يجيب عنها الناس عادةً بكلمتي "نعم" و"لا").

بعض الأسئلة المفيدة في بدء محادثة:

- كيف قضيت وقتك في عطلة نهاية الأسبوع الفائتة؟
- ما الأماكن التي قصدتها؟
- ما مخطَّطاتك لعطلة نهاية الأسبوع المقبلة؟
- ماذا لفت انتباهك في نشرة الأخبار في الآونة الأخيرة؟
- ما رأيك في (موضوع طُرح في الآونة الأخيرة في الأخبار)؟
- ما آخر كتابٍ قرأته أو فيلم شاهدته؟
- ما أكبر الكتب أثرًا في حياتك؟
- ما أفضل ثلاثة تطبيقات تستخدمها على هاتفك المحمول؟
- بحسب تجربتك، ما أكثر ما يُزعجك في هاتفك المحمول؟
- لنفترض أنَّك قادرٌ على إعادة شخصيَّة من نجوم الموسيقا السابقين إلى الحياة، فمن سيكون ذلك الشخص؟
- مَن آخرُ شخصٍ تختار أن تعلق معه داخل مصعد؟ ولماذا؟

وعليك أن تكون لطيفًا أيضًا وتُبدي اهتمامًا

كُن شخصًا لطيفًا ودودًا وأبدِ اهتمامًا بحياة الآخرين من حولك؛ فبناء علاقاتٍ ذات معنى أمرٌ مُهمٌّ في الحياة. وبغضِّ النظر عن كلِّ النصائح الواردة آنفًا، فإنَّه من المهمِّ أن تبدي اكتراثًا صادقًا بالآخرين وهو أمرٌ يحدث بصورةٍ فطريِّة مع بعض الأشخاص أكثر من سواهم ولكن لا تحزن، فالأمر يمكن أن يأتي بالممارسة.

أنا أهتمُّ فعلًا بمعرفة أحوال الآخرين دومًا- عن هواياتهم، وكيفيَّة قضاء عطلاتهم وما يحبُّون فعلًا. وإن

سألتَ عن أحوال غيرك وأصغيت بإنصات فستعرف الكثير عنهم وتبني علاقاتٍ اجتماعيَّة قيِّمة. وسوف تتغيَّر طريقتك في توجيه خطاب العرض بين ليلةٍ وضُحاها لأنَّك تكون قد كوَّنت رابطًا يربطك بمن حولك.

صُغ خطاب العرض الخاصَّ بك

اجعَل خطابك إنسانيًّا وشخصيًّا

لا يخفى على أحدٍ أنَّ الناس يستمتعون بإقامة علاقات ويبرعون في ذلك، ونحن البشر نُحبُّ أن نشعر بالصلة التي تربطنا بمن حولنا فهي تعطي الأشياء قيمةً أكبر لنا، وهو ما أدركَته الصحافة الإخباريَّة والمنظمات غير الربحيَّة منذ عقود. فهم يفهمون طبيعتنا بأنَّنا كلَّما جعلنا الأمور أضخم شعرنا بأنَّها أبعد منالًا.

وخُذ عناوين الأخبار مثلًا: "الأكراد يريدون دولةً لهم" أو "اللاجئون بحاجة إلى الدعم". نحن نفهم المقصود تمامًا من هذه الروايات والقصص، إلَّا أنَّها ستبدو أمورًا مجرَّدة ومجهولة بعيدةً عن أن تُؤخذ على محمل شخصيٍّ لأشخاصٍ لم يسبق لهم أن تعاطوا مع هكذا أمور. إلَّا أنَّك لو تمكَّنت من تغيير محور الاهتمام بحيث يطال نطاقًا أصغر ومنحِه طابعًا شخصيًّا لأصبح تأثير العبارة مختلفًا تمامًا: "يُعامل فُلان كالمنبوذ في قلب وطنه الأمّ" أو "كان على فُلان الفرار من منزله بسبب إيمانه".

سوف تحظى بالتعاطف عندما تجعل خطابك إنسانيًّا وشخصيًّا. هل سبق وتابعت مسلسل "ماد مَن" (Mad Men) على شبكة "هوم بوكس أوفيس" (HBO) التلفزيونيَّة؟ في إحدى الحلقات، يعرض مديرو الدعاية منتَجًا جديدًا فيحصرون كلَّ تركيزهم في قصَّة شخصيَّة مرافقة للمنتَج بدلًا من التركيز على المزايا الماديَّة الفعليَّة في المنتَج نفسه.

فكرةٌ واحدة وخطابان للعرض

خطاب العرض لعطر – رقم ١

- **الفرصة–** الذكريات أغلى كنوزنا. حاسَّة الشمِّ منشطٌ مثاليٌّ للذاكرة. ولكن كيف يمكننا الاستفادة من هاتين المعلومتَين؟
- **الفكرة–** ركِّب عطورًا جديدة يمكن أن يربطها مستخدموها دومًا بذكريات جديدة مثل يوم الزفاف وأوَّل لقاء.

خطاب العرض لعطر – رقم ٢

- **الفرصة–** كنتُ عائدًا إلى منزلي في يوم من أيَّام الصيف الجميلة حين مررتُ بالقرب من مخبز فأيقظَت إحدى الروائح في ذاكرتي لحظةً قضيتها مع جدَّتي منذ عشرين عامًا. اعتلتْ الابتسامة مُحيَّاي بعد أن شعرتُ للحظة وكأنِّي أقف إلى جانب جدَّتي في مطبخ منزلها القرويّ. حسنًا، لكلٍّ منَّا ذكرياته التي تعود إلى ذاكرته بمجرَّد أن يشمَّ رائحة معيَّنة، أليس كذلك؟ (انتظر التأكيد)
- **الفكرة–** تصوَّروا كم من المميَّز أن نتمكَّن من الاحتفاظ بروائح تعيد إلى ذاكرتنا أجمل تجارب حياتنا، بإرادتنا وبكامل وعينا؟ ولنفترض بأنَّ سلمى راغبةٌ بتذكُّر يوم زفافها لسنين قادمة وتتمنَّى لو أمكنها اختصار تلك اللحظات في زجاجة عطرٍ فريدة ترافقها حتَّى آخر يوم من حياتها؟ نتطلَّع إلى ابتكار روائح عطريَّة من هذا النوع: تُحيي ذاكرة سلمى وغيرها.

فما القِصَّة التي يرويها خطاب العرض الذي أعدَدته؟

صياغة محتوى شرائح العرض التقديميّ

لعلَّه من المبالغة أن تحمل معك ملفَّ شرائح العرض التقديميِّ (Slidedeck) إلى دردشةٍ بسيطة مع زميلك قرب آلة تحضير القهوة ولكن الأمر ممكنٌ جدًّا في مواقف أخرى كثيرة إذ يمكن أن يساعد ملفُّ الشرائح في إيصال فكرتك بوضوحٍ تامّ...ما دام مصمَّمًا على نحوٍ جيِّد شأنه شأن خطاب العرض الفعليّ.

وإليك بعضًا من النصائح التي يجب ألَّا تنساها.

ابدأ بموضوعٍ يشدُّ الانتباه

من الأفضل أن تشدَّ انتباه الحضور واهتمامهم منذ لحظة بدءِ العرض التقديميِّ وتجعلهم يدركون فورًا أنَّهم يودُّون الإصغاء إليك ومعرفة ما في جعبتك. ومن السبل إلى ذلك أن تبدأ بسرد قصَّة قصيرة (مثل قصَّة العطر) وهو أمرٌ كفيلٌ بجعلك تحظى باهتمام جمهورك وتركيزهم، إن نفَّذته على نحوٍ حسن.

وعادةً ما ألجأ إلى تقنيَّة أخرى وهي أن أدلي بعبارتَين جريئتين بداية العرض التقديميِّ وأتبعهما بعبارة "ماذا لو...؟"

مثلًا:

- الحقيقة الأولى: الذكريات أغلى كنوزنا.

- الحقيقة الثانية: تُيقظ الروائح ذكرياتنا القديمة. وهي أكثر واقعيَّة من أيَّة صورة أو قصَّة يمكن أن تُروى.
- ماذا لو تمكَّنَّا من تركيب عطور جذَّابة نربطها بكامل إرادتنا ووعينا بذكريات جديدة: مثل ذكرى يوم الزفاف؟

استخدِم عباراتٍ قصيرة وجذَّابة

لا عجب إن كان الآلاف يملُّون من طريقة قائمة التعداد النقطيِّ التي تملأ شرائح العروض التقديميَّة. إذ تُجبر قوائم النقاط مقدِّم العرض على قراءة البنود من الشاشة بصوتٍ مرتفع فيما يحاول الحضور ما في وسعهم الاستماع إلى النقاط وقراءتها كلٌّ بحسب سرعته. والنتيجة: لن يُولوا مقدِّم العرض انتباههم التامّ.

كُن واقعيًّا! ووظِّف شرائح العرض في تحسين جودة قصَّة العرض التي تسردها، واحرِص على أن تبقى في صُلب موضوع القصَّة التي ترويها. فكِّر: ما هدفك؟

هناك استثناءات لهذه القاعدة بكلِّ تأكيد. ولا يمكننا الاستغناء عن قوائم التعداد النقطيِّ كليًّا وخاصَّةً لدى شرح نموذجٍ معقَّد. وتكمن الحيلة في بناء الفكرة على دفعات بواسطة تقديم المعلومات بالتدريج بدل من عرض الفكرة كاملةً دفعةً واحدة أمام جمهورك.

صورة واحدة تعادل ألف كلمة

ليس هدفك أن يقرأ الأشخاص النصَّ المدوَّن في شريحة العرض بينما تُقدِّم الفكرة. بل تريد لهم أن يُركِّزوا على قصتك ويشعروا بها ويفهموا جوهرها. ويعدُّ استخدام صُورٍ توضِّح الرسالة طريقةً جيِّدةً في إيصالها وشرحها: بطريقةٍ حَرفيَّة أو مجازيَّة. وعلى أيِّ حال، يجب أن تتمثَّل في أذهانهم الرسالة التي توَّد إيصالها، لتبقى راسخةً وتشكِّل تجسيدًا لذلك المثل الذي تكوَّن لديهم.



استفِد من التباين

وعلى الرغم من أنَّ شرائح العرض التقديميِّ يجب أن تتبع تسلسلًا انسيابيًّا مُعيَّنًا يسهل على الحضور متابعته، فإنَّك، ومن جهة أخرى، لا توَّد أن يُصاب الحضور بالنعاس لذا عليك أن تقطع هذا التسلسل بين الحين والآخر. وتُعدُّ شرائح العرض المتباينة وسيلةً مفيدةً جدًّا في مثل هذه الأوقات.



ويمكنك إدخال بعض التفاوت على الخطِّ لحظة الانتقال من موضوع إلى آخر (مثلًا الانتقال من "الهدف" إلى "الفكرة") أو عند رغبتك باستنتاج النقاط الختاميَّة الأهمَّ للموضوع.

كُنْ مرحًا وخفيف الدم

قد تناسب هذه التقنية طبيعة شخصيَّتك وقد لا تناسبها. وعادةً ما يكون الحضور في حالة من الجديَّة والتركيز في أثناء العرض ومن المفيد أحيانًا قول نكتة أو دعابة بسيطة بين الحين والآخر في أثناء العرض التقديميِّ حيث يمكنك أن ترسم ابتسامة على وجوه الحضور ممَّا يساعدك في إضفاء طابعٍ ودِّيٍّ واكتساب التعاطف (لكن لا تبالغ في المزاح وراعِ أن تكون الدعابة في محلِّها!).

حافِظ على مظهر مُتَّسق

لم تُوضع القوالب الجاهزة (Templates) بلا سبب. فمن المفيد أن يتَّسم خطاب العرض الذي أعددته عند عرض الفكرة بمظهر متَّسق بصريًّا طوال العرض. ويحبُّ الحضور فهم ما يرون ويساعدهم بناء هيكليَّة واضحة ومظهر موحَّد لشرائح العرض في تحقيق ذلك. فمثلًا، إذا كان العرض التقديميُّ منُظَّمًا في فصول، فاستخدم مظهر الشريحة ذاته لتبدأ كلَّ فصلٍ من فصول العرض. ويجب أن تبدو شرائح العرض التقديميِّ جميعها وحدةً واحدة متناسقةً في مظهرها ومتوافقة فيه.

اختِم حديثك بما بدأت

يعدُّ التعامل مع العرض التقديميِّ بوصفه كلًّا متكاملًا يبدأ وينتهي عند النقطة نفسها. فابدأ بسرد قصَّة، ثمَّ اشرَح الفكرة، ثُمَّ بيِّن ما تحتاج لتحقيق الهدف. وتابع سرد القصَّة إلى نهايتها واربطها بالطريقة التي ستُحسِّن فيها الفكرة الأمور في الختام.

اختِم بحثِّ الحضور على العمل

ليس هدفك من العرض التقديميِّ أن تشغل وقتًا بلا جدوى، بل أن تُحقِّق هدفًا. لذا وضِّح هدفك بصورةٍ جليَّة في أثناء العرض واختِم العرض بطلب اتِّخاذ خطوة أو نداءٍ إلى العمل. وهو أمر يعدُّ إغفاله أحد أكبر الأخطاء التي يرتكبها الأشخاص عند إعداد عرضٍ تقديميّ؛ يُحبُّ الناس حضور العروض التقديميَّة فهي تبثُّ فيهم الطاقة والحماسة ولكن سرعان ما ينسون كلَّ ما سمعوا بمجرَّد مغادرتهم. لا تدع ذلك يحدث معك. تأكَّد من أنَّهم أحبُّوا ما سمعوه في العرض التقديميِّ وبُثَّ فيهم الطاقة واتركهم على علمٍ بما يجب عليهم فعله وما يُتوقَّع منهم.

ابتعِد عن استخدام الجمل غير المباشرة. لا تقترح أو تُلمِّح وتجنَّب جُملًا مثل "سيكون من الرائع أن..." أو "لربَّما يمكنكم...". بل اختتم بعباراتٍ مثل "هل أعجبكم الأمر؟ انضمُّوا إلى فريقنا لنجعل منه حقيقة!" أو "لنبتكر هذا التطبيق كي نجعل من السفر الاجتماعيِّ حقيقة!".

يجب أن تُوَّجه عبارات النداء إلى العمل دومًا نحو الحضور. وفي حال كنت أمام أصناف مختلفة من أصحاب المصلحة، دوِّن نداءً ذا طبيعة عامَّة ثُمَّ أشر إلى كلِّ صنف من أصنافهم على نحوٍ محدَّد وخاصٍّ في أثناء تقديم العرض.

تدرَّب على خطاب العرض

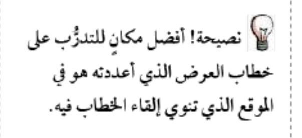
الممارسة سبيلُ الإتقان. تُعدُّ تجارب الأداء أهمَّ أمر يمكنك القيام به في حال كنت تطمح إلى تحسين أدائك. فالجميع يقومون بذلك، من الفنانين الموسيقيِّين إلى سائقي سيَّارات سباق "فورمولا وَن"، من ستيف جوبز إلى إيلون مسك- جميعهم تدرَّبوا حتَّى وثقوا بأنَّ أداءهم أصبح مثاليًّا وأصبحوا على استعداد للخروج إلى الحضور وإلقاء الخطاب مباشرةً.

نصيحة! تحقَّق من الجهاز الذي تنوي استخدامه في أثناء العرض. ففي حال كنت تنوي استخدام جهاز حاسبٍ محمول أو جهاز إسقاطٍ (Projector) لتقديم خطاب العرض، تأكَّد من أنه يعمل بصورةٍ صحيحة. ويجب أن تتجنَّب استخدام أجهزة الآخرين. اعتمِد على نفسك واجلب معك أجهزتك أنت!

أدِّ العرض بصوتٍ عالٍ مرَّةً ومرَّتَين أو عشر مرَّات إلى أن تشعر أنَّك قد أتقنته بصورةٍ مثاليَّة. افعل ذلك أمام زملائك في العمل أو الأصدقاء، وسجِّل صوتك وأنت تؤدِّيه أو احسِب زمن تقديم العرض.

حاوِل في أثناء هذه العمليَّة أن تعرف المواضع التي تسير فيها الأمور بسلاسة وتلقائيَّة والمواضع التي تشعر أنَّك تتعثَّر فيها بعض الشيء. حدِّد هذه المواضع وحسِّنها إلى أن تشعر بها تنساب بصورة طبيعيَّة. لربَّما عليك تجزئتها إلى أقسام أبسط بحيث تُتقن أقسامًا معيَّنة، الأمر الذي سيضفي على العرض التقديميِّ بأكمله انسيابيَّةً واستمراريَّة.

وأنا أشعر، في كلِّ مرَّةٍ أتدرَّب فيها على أداء العرض التقديميِّ، أنِّي أؤدِّيه بطريقة مختلفة بعض الشيء. فأنا أرى أنَّ النقطة الأهمَّ هي أن أعرف تمامًا في أيِّ منحًى أودُّ أن أوجِّه قصَّتي التي أرويها- وليس الكلمات التي استخدمها بالتحديد لأصل إلى غايتي. وأتأكَّد من أنَّ في جعبتي الأمثلة الملائمة وأنَّني أحافظ على خطٍّ مُتَّسق طوال القِصَّة. ويمكنني وأنا ألقي خطاب العرض أن أغيِّر قصَّتي قليلًا بحيث أوجِّهها في اتِّجاه مُعيَّن تبعًا لأصداء الفكرة بين الحضور وما ألمسه من آراء. يضمن لك القيام بمثل هذا تقديم نفسك مُحاضرًا عفويًّا أكثر ممَّا لو كنت تحاول تقديم عرضٍ بلا أخطاء. وتذَّكر دومًا بأنَّ خطاب العرض ليس إلَّا حوارًا يدور بينك وبين الجمهور.



الأمر لا يقتصر على خطاب العرض فحسب

لا يقتصر حمل الناس على قبول فكرتك على مهمَّة نيل إعجابهم بفكرتك فحسب؛ بل هو الاقتناع الضمنيُّ الذي تكوِّنه، وذاك الاتِّصال الشخصيُّ الذي ينشأ بينك وبين من تتوجَّه إليهم بخطابك. إنَّ اتِّخاذ القرارات لا يتوقَّف على كون الأفكار جيِّدةً فحسب، بل ويتعلَّق أيضًا بطبيعة صاحب الفكرة، وما إذا كان محبوبًا وموضع ثقة بما يكفي لينال التأييد اللازم.

الانطباع الأوَّل أمرٌ مُهمّ

لانطباعك الأوَّل عن الشخص الآخر أثرٌ كبيرٌ في الاتِّجاه الذي تسلكه المحادثة. وتتأثَّر الانطباعات بعوامل مختلفة وكثيرة- يمكنك التأثير في بعضٍ منها دون غيرها بالتأكيد. ولكنَّ الأمر الأهمَّ هو أن تكون منتبهًا لهذه الناحية وتحاول معالجتها بأحسن صورةٍ مُمكنة- والأفضل أن تُعالجها قبل أن يحين موعد الاجتماع.

إليك أمثلة عن بعض الأمور التي يمكن أن تؤثِّر في الانطباعات الأولى:

- للشخص تجربة سابقة غير موفَّقة في العمل مع "مبدعين" وهو ما أفقده الثقة بالنتائج التي يُقدِّمونها.
- سبق أن سمع كلامًا سلبيًّا عنك شخصيًّا.

- ترتدي لباسًا غير رسميٍّ في حين يعتقدون أنَّ ارتداء طقم رسميٍّ أمرٌ مفروغٌ منه.
- حُدِّد الاجتماع في التوقيت واليوم الخطأ فقد كان نهار الشخص عسيرًا للغاية وهو على وشك أن يفرِّغ شحنته السلبيَّة في الاجتماع.

قد تخوض الحديث نفسه مع شخصٍ ما وتحظى باستجابتَين مختلفتين كلِّيًّا. فتشعر حينًا أنَّك لا تلقى تفاعلًا إلَّا بشقِّ الأنفس وتجد نفسك حينًا آخر تلقى قبولًا ساحقًا واستجابة إيجابيَّة لفكرتك دون مجهودٍ يُذكر. فما السبب؟ يعود ذلك إلى عوامل داخليَّة وخارجيَّة تؤثِّر في عقليَّة ذوي الصلة وطريقة تفكيرهم فهناك سياقٌ تصوُّري يبنيه الشخص الآخر عنك وعن دوافعك في هذا الحوار، والتأثير في هذا السياق بالشكل الأمثل متوقِّفٌ عليك تمامًا.

تجربةٌ تحريريَّة

دُعيت مرَّةً، بصفتي جزءًا من فريقٍ خارجيّ، إلى الانضمام إلى مشروع مثير للاهتمام عن مستقبل الأخبار. وطُلب منَّا في اللقاء الأوَّل أن نشارك أفكارنا حول موضوع النقاش. فبدأنا بتقديم بعضٍ من الاتِّجاهات الرائجة التي لاحظنا انتشارها في العالم حينها وتحدَّثنا عمَّا نال إعجابنا في كلٍّ منها.

وكان في الغرفة مديرة تحريرٍ بدا عليها الانزعاج بوضوح. وعندما لاحت أوَّل فرصة، بدأت بطرحٍ أسئلة صعبة عن غرف الأخبار والعمليَّات والتعقيدات المتعلِّقة بالموضوع. وكانت رسالتها واضحة تمامًا لي: لقد رأت فينا مجموعة من الاستشاريِّين الجهَلة يعتقدون أنَّ في وسعهم حلُّ مشكلة بمجرَّد تقديم عرض تقديميٍّ منمَّق.

وبدلًا من اتِّخاذ وضعيَّة الدفاع والإجابة عن أسئلتها أشرتُ فورًا إلى أنَّها مُحقَّة في بعض النقاط التي أشارت إليها وتراجعتُ خطوةً إلى الوراء متحدِّثًا لها عن خبرتي السابقة في عمليَّات النشاط التحريريِّ كوني قد عملتُ في هذا المجال سنين عدَّة ولا أستهين بقدر التعقيد المُصاحب للعمل بتاتًا.

حاولتُ بعد ذلك أن أكتسب بعض الموثوقيَّة وطرحتُ مجموعةً من الأمثلة الإبداعيَّة وربطتها بأعمال الفريق الحاليَّة شارحًا المواضع المتوافقة مع الموضوع وتلك البعيدة عنه. وختمتُ حديثي بالتعبير عن اهتمامي بمعرفة تفاصيل أوفى عن وضع عملهم الحاليِّ لأعرف أكثر عن شكل سير الأمور لديهم.

ومنذ تلك اللحظة تبدَّلت لهجتها وسعدنا بالعمل معًا.

ارتدِ لباسًا مثيرًا للإعجاب

تقول الملابس التي ترتديها عنك الكثير. ويُكوِّن الأشخاص عنك، ومن دون وعيٍ منهم، حُكمًا مسبقًا قد لا يكون صحيحًا بناءً على مظهر ثيابك. وتُعدُّ الملابس التي نرتديها، طبعًا، مؤشِّرًا على المهنيَّة أو الاحترافيَّة يختلف باختلاف الثقافات والصناعات والمنشآت ولكن هناك قواعد أساسيَّة عامَّة. يجب أن يساعدك

اللباس الذي ترتديه على تكوين علاقة مع الأشخاص الآخرين. فالدخول إلى اجتماع مجلس إدارةٍ مُهمٍّ في أحد البنوك مرتديًا سروالًا قصيرًا مع "تيشيرت" قطنيٍّ من فرقة موسيقا الروك المفضَّلة عندك لن يمنحك فرصة تكوين الرابط الذي تحتاج إليه.

والعكس صحيح، فقد يكون ارتداؤك بدلةً رسميَّةً إلى اجتماعٍ مع مبرمجين سببًا في شعورهم بوجود حاجزٍ بينك وبينهم. ومن المُفترض أن يساعدك بحثك على معرفة طبيعة الجمهور الذي ستخاطبه ويساعدك على تكييف أسلوبك بحيث يلائم أسلوبهم.

وعلى العموم، يجب أن يتوافق ما ترتديه مع ذوقك الشخصيّ، وإلَّا فلن تكون واثقًا أو تشعرَ بالراحة. ولا ضرر إن لم ترغب في ارتداء بدلةٍ رسميَّة فهناك الكثير من أساليب الأزياء المختلفة التي تبقى مناسبة! الأمر الأهمُّ هو أن تظهر بملابس أنيقة ونظيفة ومرتَّبة.



والجميل في كونك "مبدعًا" هو أنَّ الناس تتوقَّع أنَّك سترتدي ملابس مثل "المبدعين"! لذا، سيفي ارتداؤك لملابس "عصريَّة" بعض الشيء إلى الاجتماع بالغرض، كأن تختار سترة بدلة رسميَّة ترتديها مع سروال جينز. حاول ألَّا تبالغ في خروجك عن المألوف بما يُشتِّت انتباه الحضور عن الفكرة التي تعرضها.

اختر ألوانًا هادئة، لا زاهية أو ذات نقشاتٍ خارجة على المألوف. وها قد أصبحت على أتمِّ الاستعداد! لقد حان وقت خطاب العرض الذي أعددته. فانطلق إلى هدفك دون تردُّد!

1) Paper: Extraneous Factors in Judicial Decisions - 2011, Danziger, Levav, Avnaim-Pesso.

الفصل الخامس-بإيجاز

- عدد الذين يحضرون الاجتماعات غالبًا ما يكون كبيرًا، إذ عادةً ما لا يُفضِّل الأشخاص تفويض أحدٍ بمهامِّهم. ابقِ الأمور تحت السيطرة وحاوِل ألَّا تُدخل سوى الأشخاص المهمِّين إلى القاعة.
- لمكان الاجتماع وتشكيلة توزيع الجمهور الأثر الكبير في ناتج الاجتماع.
- أرسِل/ اطرَح الأسئلة قبل الاجتماع بهدف تكوين علاقة.
- كُن واضحًا في بيان القصد من خطاب العرض قبل بدءِ الاجتماع، حتَّى تتأكَّد من أنَّ الجميع على وفاق ويُدركون الهدف من الاجتماع.
- لا تدخل في صلب الموضوع على الفور، ولكن حاوِل أن تبدأ بحديثٍ مقتضب أوَّلًا؛ فتكوين علاقة أمرٌ مهمٌّ قبل البدء بالعمل.
- ضَع عرضًا تقديميًّا يتَّصف بالإنسانيَّة والطابع الشخصيّ؛ فالناس يحبُّون الشعور بالتواصل وأنَّهم جزءٌ من قصَّة.
- وضعُ ملفِّ شرائح محكم أمرٌ لا غنى عنه. ابدأ بموضوعٍ يشدُّ الانتباه. استخدِم الصور حتَّى يركِّز الناس على قصَّتك ويشعروا بها ويفهموا جوهرها. واستخدِم عباراتٍ قصيرة وجذَّابة وكُن متَّسقًا في حديثك.
- الممارسة سبيل الإتقان. إنَّ التدريب أهمُّ ما يمكن أن تفعل إن كنت تريد تحسين أدائك.
- تذكَّر دومًا أنَّ الأمر لا يقتصر على خطاب العرض فحسب؛ فإقناع الناس يتعلَّق بالاقتناع الضمنيِّ الذي تكوِّنه، وذاك الاتِّصالِ الشخصيِّ الذي ينشأ بينك وبين من تتوجَّه إليهم بخطابك.

الفصل السادس

استعدّ، تهيَّأ،
اعرِض الأفكار!

كلُّ التحضيرات جاهزةٌ الآن على أكمل وجه. وقد حان وقت عرض الأفكار. ولكن انتظر لحظة- ما زال في وسعك استغلال آلاف الفرص لزيادة فرصك في النجاح!



قبل خطاب العرض

لا تتأخَّر

لا يوجد في الحياة شيءٌ يدعى التأخُّر للفت الأنظار. والوحيدون الذين يظنُّونه "شيئًا" حقيقيًّا هم من كان التأخير طبعًا متأصِّلًا في نفوسهم، مع أنَّهم ينزعجون حال انتظارهم شيئًا ما. فإن كنتَ ترغب في ترك انطباعٍ حسن، فعليك بالتزام الموعد (راجِع الفصل الخامس لشرحٍ أوفى).

والتأخُّر في الوصول إلى الاجتماع يوصل رسائل خاطئة، فهو أوَّلًا يوحي بأنَّك لست ملتزمًا تمامًا بما تفعل وأنَّك ترى وقتك أثمن من أوقات الحضور. لذا عندما تحدِّد موعدًا، لا تتأخَّر عنه، والأحرى بك أن تصل أبكر بقليل ليتسنَّى لك تحضير نفسك للاجتماع؛ فهذا يتيح لك الوقت لتشغِّل حاسبك المحمول وتجرِّب جهاز الإسقاط الضوئيِّ وتختار موقعًا استراتيجيًّا على الطاولة. ويتيح لك ذلك أيضًا فرصة التواصل مع الآخرين. ومن المفضَّل، على حسب طبيعة الاجتماع، أن تصل قبل الاجتماع بحدود نصف ساعة (في الاجتماعات الكبيرة) أو عشر دقائق (في الاجتماعات المتوسِّطة والصغيرة).

ولا بدَّ من ظروفٍ طارئة بعض الأحيان قد تؤدِّي إلى وصولك متأخِّرًا. عندها احرِص دومًا على إعلام العميل بسبب تأخُّرك!

راقِب ما حولك

حالما تدخل مبنًى أو غرفة، انتهز فرصة النظر إلى ما حولك. فهذا يعطيك لمحةً عن طبيعة المنشأة والأشخاص الذين ستتعامل معهم. كما قد يلهمك أفكارًا عن كيفيَّة مخاطبتهم في الحوار المقبل. فمثلًا، يمكن أن تُضَمِّن حديثك إشارةً ذكيَّةً إلى كتابٍ رأيته في مكتب المدير؛ وسيساعدك هذا في شدِّ انتباهه.

ويمكن أن تكتشف الكثير عن الثقافة التنظيميَّة في المنشأة بمجرَّد النظر إلى أسلوب عمارة المبنى أو تصميم غرفةٍ معيَّنةٍ فيه. ويفيد هذا في اختيار موقعك على الطاولة ويساعدك على اختيار طريقة سير الاجتماع. فإن أحسستَ بأنَّ المكاتب ذات تصميمٍ يدلُّ على "الهيمنة"، من الأفضل أن تختار موقعًا مهيمنًا. أمَّا إن أحسستَ التصميم الداخليَّ يمتاز بطابعٍ مُريح، فخُذ موقعًا قريبًا من غيرك، حيث إنَّ الناس يحبُّون من يفكِّر مثلهم.

عمَّ نبحث عند النظر في المكان المحيط بنا؟

١. معلومات عن خلفيَّة المنشأة لفهم ثقافة الشركة وأجوائها.

٢. نوافذ إلى تفكير العملاء الذين تتحدَّث إليهم.

٣. مواضيع لاستهلال الحديث تساعدك في تكوين اتِّصالٍ مع جمهورك.

المبنى

يحكي موقع المبنى الكثير عن تاريخ الشركة وعقليَّة مالكيها.

- ما نوع المبنى؟
- هل موقعه باهظ الثمن؟
- هل يتلقَّى صيانة جيِّدة؟
- ما طبيعة السيَّارات المركونة أمام المبنى؟
- هل هناك من مساحات مخصَّصة لسيَّارات المديرين؟
- أين يقع المبنى؟ ولِمَ في هذا المكان؟
    - حضِّر هذه المعلومات قبل الاجتماع. وتعرَّف على تاريخ الموقع لعلَّك تجد مواضيع مثيرة للاهتمام تبدأ حديثك بها. ربَّما تكون الإدارة قرَّرت أصلًا أن يكون موقع البناء في المنطقة التي تأسَّست فيها المدينة. أو يمكن أن يكونوا انتقلوا إلى مدينة جديدة ليتوسَّعوا.

المدخل والمظهر العامُّ للتصميم الداخليّ

يمكنك أن تستشعر أجواء الشركة حال دخولك أحد مكاتبها. فقد يبدو المكتب صامتًا جامدًا كمكتبةٍ عامَّة يغطي الغبار رفوفها، أو نابضًا بالطاقة والحيويَّة. وهل في الشركة طاقة إيجابيَّة أم توتُّر؟

- ماذا يوجد على الجدار؟ عملٌ فنِّيٌّ أم صورة للفريق؟
- ما الجوُّ العامُّ في الشركة؟
- هل تتركَّز روح الشركة حول الأشخاص (الكثير من الصور، المحادثات غير الرسميَّة) أم المركز المتميِّز (جوائز، صور مع أشخاص مشهورين)؟
- كيف تبدو ملابس الموظَّفين؟ هل يتَّبعون أسلوبًا موحَّدًا في الملابس أم أنَّهم يرتدون ملابس متنوِّعة؟
- إلى أيِّ مدًى يملأ النشاط الأجواء؟
- هل الشركة نظيفة؟ هل هي بحالةٍ جيِّدة؟
- تقليديَّة أم عصريَّة؟
- ما نمط الحواسيب والهواتف والأنظمة التي يستخدمونها في الشركة؟

مساحة المكتب

ما إن تجمع المعلومات المذكورة آنفًا، اعلم أنَّ الوقت حان لجمع ملاحظاتٍ أقرب عن الأشخاص الذين ستؤدِّي عرض أفكارك أمامهم. فإن كنت في مكتب أحدهم، توقَّف لحظةً لتلقي نظرةً على ما حولك.

دخلتُ مرَّةً مكتبًا ورأيتُ فيه مختلف أشكال الأدوات، فعلمتُ حينها أنَّ صاحب المكتب ذو اطِّلاعٍ واسعٍ على التكنولوجيا ومن دعاة الابتكار. ولاحظتُ في اجتماعٍ آخر رفَّ كتب كامل لروايات ويلبر سميث (Wilbur Smith) أحد كُتَّابي المفضَّلين. وقد كان ذلك موضوعًا ممتازًا لبدء الحديث. ماذا يمكن أن تخبرك ملاحظاتك عن الأشخاص الذين تقابلهم؟

- في أيِّ طابقٍ يقع المكتب؟ في الطابق العُلويِّ أم الطابق ذي الإطلالة الأجمل؟
- ما الأغراض الشخصيَّة التي تراها؟
- ما الكتب التي تراها؟ وهل ترى أيَّة صور؟ أو أعمال فنِّيَّة؟
- هل يظهر أسلوب معيَّن في تصميم المكتب؟
- المكتب صغيرٌ أم كبير؟
- هل غرفة المكتب مرتَّبة؟




اخترَ مكانك

أيمكنك اختيار مكانك على الطَّاولة؟ اخترَ مكانك بحكمة، لا بدَّ من ذلك، يا صديقي! إنَّ لموقعك في الاجتماع أثرٌ كبير، في كيفيَّة نظرة الآخرين إليك.

وقد بيَّنتُ في الفصل الخامس أشكالًا عدَّة لتصاميم الغرف. ولكن لنفترض أنَّك أمام طاولٍ مستطيلة الشكل. عندها يكون بإمكانك التعامل مع هذا الترتيب بأشكال عدَّة تبعًا للصورة التي تريد أن تتركها عنك.

الجانبان المتقابلان

تجلس في هذه الوضعيَّة مقابل العميل. وإن كان هناك أشخاص كثيرون، اخترَ مكانك قبالة أكثرهم هيمنة. وتشعر في هذه الوضعيَّة أنَّك في مفاوضاتٍ أو حوارٍ جادّ، وذلك لوجود طاولة بينك وبين الزبائن. وتنفع هذه الطريقة إن كنت تودُّ أن تكسب احترام الزبائن ولكنَّها تضعك على مسافةٍ منهم.

الوضعيَّة المختلطة

هنا تجلس وأعضاء فريقك بين العملاء الذين تعرضون لهم. وعندما تخلط المواضع تقتل شعور التفرقة بين "فريقنا" و "فريقهم" وتسهِّل بناء علاقةٍ معهم. وتدور المحادثات في هذه الوضعيَّة على الطاولة بحرِّيَّة وليس بأسلوب الأخذ والردّ. ويمكنك توزيع أعضاء فريقك بصورة مدروسة. وإن كان أحد أعضاء فريقك ينسجم جيِّدًا مع زبونٍ لا تحبُّه، فضعه بجانبه. ولكن انتبه: إن كان أكثر من شخصٍ يلقون خطاب العرض، احرِص على أن يجلسوا معًا؛ فلا ينبغي أن تلقي خطاب العرض كما تلعب كرة الطاولة.

جنبًا إلى جنب

تناسب هذه الوضعيَّة الاجتماعات الصغيرة (شخصين أو ثلاثة). وإن كنت تريد أن يكون عرض الفكرة شخصيًّا وتعاونيًّا، فاجلِس مع العميل جنبًا إلى جنب. فذلك ينشر في المكان أجواءً من التفاهم والتعاون: وضعيَّة ممتازة للاجتماع بفريقٍ صغير أعضاؤه لا يتَّصفون بالهيمنة.

رأس الطاولة

إن كنت ترغب في أن يُنظر إليك بوصفك قائد الاجتماع، فاجلِس على طرف الطاولة. هذه وضعيَّة ممتازة لتُظهر أنَّك ممسكٌ بزمام الأمور. ولكن إن كان في الاجتماع من يشعر أنَّه يجب أن يكون قائد الاجتماع فسيحاول أن يتحدَّاك.

وإن كان في الغرفة كراسٍ من أنواع مختلفة، فاحرِص على اختيار كرسيٍّ يكون مريحًا، والأهمُّ من ذلك يكون مستويًا. ولا يجدر بك الجلوس على كرسيٍّ يجعلك تبدو متراخيًا: فهكذا تبدو أقلَّ احترافيَّةً ويظنُّك الحضور ضعيف التركيز.

وأنت تنتظر وصول أطراف الاجتماع، اجلِس ووجهك للباب. وعند وصولهم قِف وسِر نحوهم لتؤكِّد لهم أنَّهم مهمُّون في نظرك، ثمَّ حيِّهم وصافحهم.

لاحِظ الناس قبل خطاب العرض

إنَّ مراقبة ديناميَّات الجماعة أمرٌ مثيرٌ للاهتمام. فحالما تدخل الغرفة، يجب أن تستعين بكلِّ حواسِّك لتستشعر الوضع. كيف يتصرَّف الحضور؟ هل يبدو عليهم الارتياح؟ وهل تدور بينهم أحاديث إيجابيَّة؟ أم أنَّك ترصُد بعض التوتُّر؟ وهل يتجنَّبون بعضهم بعضًا؟

إنَّ فهم ديناميَّات الاجتماع يساعدك على اختيار الموضع الأمثل. أي إن كنت تعلم أصحاب القرار والمؤثِّرين فيهم، يمكنك استغلال هذه المعلومة في توجيه طاقتك وجهدك نحو المكان الصحيح.

إلامَ ننظر عند ملاحظة الناس؟

١ من أهمُّ الشخصيَّات مِن أصحاب القرار؟ ما التراتبيَّة الهرميَّة الفعليَّة؟

٢ ما ديناميَّات الجماعة؟

٣ ما ثقافة الشركة؟

٤ أيُّ الحضور مهتمٌّ بخطاب العرض، وأيُّهم ليس كذلك؟

كيفيَّة دخول الناس

ينزع النَّاس إلى التخلِّي عن حذرهم وهم يدخلون غرفة الاجتماعات، فتكون تلك لحظتك المُثلى لتأخذ فكرةً صحيحة عن سلوكهم الطبيعيّ. وعندما يبدأ الاجتماع يستعيدون انتباههم إلى أنفسهم مجدَّدًا.

- هل يدخل الأشخاص أفرادًا أم جماعات؟
- هل يبدو عليهم البهجة والودّ؟ أم أنَّك تشعر بتوتُّرهم؟
- أيوجد بينهم شخصٌ صامتٌ يتجاهل الآخرين؟
- كيف يختار الحضور أماكنهم؟ أيجلسون معًا أم منفردين؟
- هل يجلس موظَّفو الأقسام المختلفة إلى جوار زملائهم من القسم نفسه أم يختلطون بموظَّفي الأقسام الأخرى؟
- هل يتفاعل الموظَّفون من مستوياتٍ مختلفة بعضهم مع بعض؟
- هل يحيِّيك القادمون على الفور أم ينتظرون لرؤية ما سيحدث؟

فتح باب الكلام

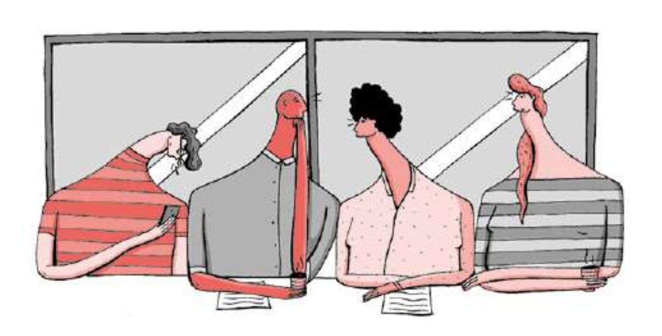
من الأمور التي يستصعبها الناس فتحُ أحاديث مع أشخاصٍ لا يعرفونهم بينما ينتظرون بدء الاجتماع. أو عندما يتعطَّل بهم المصعد مع آخرين في طريقهم إلى اجتماع. ويُعدُّ حديثٌ بسيط خير وسيلةٍ للتغلُّب على الارتباك الذي يسود الأجواء أوَّل الأمر. ويفيدك الحديث البسيط أيضًا في معرفة طبيعة كلِّ شخص. علاوة على أنَّه قد يخلِّصك من شيءٍ من مقاومة الآخرين تجاهك (دوَّنتُ في الفصل الخامس بضعة أسئلة يمكن أن تطرحها في مثل هذه الأوقات).

في أثناء خطاب العرض

راقِب الأشخاص في أثناء خطاب العرض

من المشوِّق أن تراقب الجالسين إلى الطاولة بينما تعرض الأفكار. انظُر إلى لغة أجسادهم، وتواصلهم

بالأعين، والتعابير على وجوههم. واعرِف القائد الحقيقيَّ على الطاولة، والذي يحاول ألّا يدخل في الحوار. وهل يسعى بعضهم ليسترعوا الانتباه أم أنَّهم يقاومون كلَّ اقتراحٍ يصدر عن شخصٍ معيَّنٍ فحسب؟ انظُر ولاحظ.



- من يوليك انتباهه ومن يتجاهلك؟
- هل الحضور مشدودون إلى الحديث (يميلون بأجسامهم نحو الأمام، يبتسمون و/ أو يومئون برؤوسهم) أم ينظرون إليك بخمول؟
- هل تغوص أجسامهم في الكراسي؟
- هل يعارض أحدهم أفكارك باستمرار؟ اكتشِف السبب.
- من يلعبُ دور "القائد"؟
- هل يحترم الحضور بعضهم بعضًا؟

تتبَّع الطاقة في الغرفة وحاول رصد علامات الاهتمام (انظُر فقرة "علامات قلَّة الاهتمام المحتملة"). وانظُر في عيون أكبر قدرٍ ممكنٍ من الأشخاص، حتَّى تُشرك الجميع في الموضوع وتكوِّن اتِّصالًا معهم. وإن لاحظت أنَّ من في الغرفة يتململون، فحاوِل أن تسترجع انتباههم.

علامات قلَّة الاهتمام المحتملة:

- الذراعان المكتوفتان
- التراخي في الكرسي
- النظر إلى الهواتف أو الحواسب المحمولة
- قلَّة التواصل البصريّ
- اللهو بقلمٍ أو أيِّ شيءٍ آخر
- غياب الاستجابة غير اللفظيَّة (لا إيماء بالرأس ولا تبسُّم)

ملاحظة: ليست هذه دومًا علاماتٍ على قلّة الاهتمام؛ فبعض الأشخاص يكتِّفون ذراعَيهم إن كانوا مُنصتين، والبعض يحبُّون أن يلهوا بقلمٍ طوال الوقت.

وهناك أسبابٌ عدَّة تؤدِّي إلى انقطاع التواصل أو الشرود: فربَّما يكون عرض فكرتك مملًّا أو أنَّ الشخص لا يحبُّك. ولكن من جهةٍ أخرى، فقد لا يكون الذنب ذنبك. فربَّما قضى الشخص الذي أمامك يومًا عسيرًا ويفكِّر في ما حصل معه في ذلك اليوم. وربَّما يكون مُنهكًا. بل وربَّما يكون مهتمًّا بفكرتك ولكنَّه يُقلِّبها في تفكيره ليس إلَّا. لا تنسَ هذا بتاتًا.

ويمكن شدُّ انتباه أحدهم من جديد بإشراكه في العرض التقديميّ، مثل طرحِ سؤالٍ عن الموضوع ("ماذا كانت أولى تجاربك في المتحف؟") أو سؤالٍ محدَّد ("ما رأيك في هذه الفكرة؟"). والأسئلة المفتوحة تنجح نجاحًا باهرًا. وإن لم ينجح من ذلك شيء، انتهج نهجًا مباشرًا أكثر، أي بمخاطبة الشخص الشارد وسؤاله: "لاحظت أنَّك شارد الذهن. ما الأمر؟".

الطريقة الجيِّدة والسيِّئة والقبيحة

قد تصادف مواقف أيضًا تجد فيها شخصًا لا يعيرك أيَّ انتباه ولا يعني له حديثك شيئًا. وفي مثل هذه الحال، واجه ذاك الشخص. أعتقد أنَّ أبسط أشكال إبداء الاحترام لشخصٍ بذل جهده في تَحضير فكرةٍ وعرضها لك هو أن تعيره شيئًا من وقتك وانتباهك. وأنا أفعل ذلك بابتسامةٍ تعلو وجهي، ولكنَّ الرسالة واضحة وضوح الشمس (استفدتُ من سنوات التدريب مع الصغار). أنا أقطع كلامي ببساطة وألتفت إلى الشخص الشارد وأقول له: "عُذرًا، ولكن هل هناك من خطب؟"، أو عندما ينظر إلى هاتفه مطوَّلًا أقول: "هل في الهاتف أمرٌ مهمٌّ يستلزم انتباهك؟". ويكون هذا كفيلًا معظم الأحيان بشدِّ انتباههم من جديد.

فأنا شخصيًّا لا يهمُّني إن كان هذا الشخص مدير شركةٍ بمليارات الدولارات أو متدرِّبًا فيها؛ فالناس يجب أن يحترم بعضهم بعضًا، بغضِّ النظر عن موقعه على سلَّم مناصب الشركة، أو السيَّارة التي يقودها. قرِّر بنفسك إن كانت المواجهة أمرًا مناسبًا، حيث أتصوَّر أنَّ عملك قد يتوقَّف على مثل هذه المواقف أحيانًا. ولكنَّني ما كنت لأرغب في العمل لدى شخصٍ لا يحترم موظَّفيه.

هل يتحدَّث الحضور أحاديث جانبيَّة في أثناء الاجتماع؟ تحكَّم في دفَّة الاجتماع وحافِظ على المركزيَّة فيه. ومن الطرق الممكنة لذلك أن تقطع العرض ريثما تنتهي الأحاديث الجانبيَّة. ويجعل ذلك المتحدِّثين بهذه الأحاديث ينتبهون لأنفسهم ويكفُّون عنها. وإن لم ينتبهوا، فبإمكانك أن تطلب منهم ألَّا يشتِّتوا الحوار. فلا بأس إن تحكَّمت في مجريات خطاب العرض الذي تلقيه.

وضِّح هدف الاجتماع

الجميع مستعدُّون لسماعك وأنت تعرض فكرتك ويعلمون ما يتوقَّعون من الاجتماع، أليس كذلك؟ هل أنت متأكِّد؟ تحقَّق من هذه النقطة دومًا قبل البدء. فاسأل كلَّ من في الغرفة عمَّا يتوقَّعون أن يكون موضوع الاجتماع، أو ابدأ عرض فكرتك بوصف هدف الاجتماع وتأكَّد من أنَّ الجميع لديهم مخطَّطٌ واحد. ولا تكوِّن افتراضاتٍ بتاتًا.

ستحضر اجتماعاتٍ لا تكون فيها منظِّم الاجتماع ولا تكون قادرًا على دعوة الحضور الملائم للاجتماع. ويُدعى إلى بعض هذه الاجتماعات أشخاص بذرائع واهية عمدًا (أو عن غير قصد). أو ربَّما كانوا يعتقدون أنَّ موضوع الاجتماع مختلفٌ حين قبِلوا الدَّعوة.

كنتُ، منذ زمنٍ غير بعيد، في واحدٍ من تلك الاجتماعات، إذ كنت مدعوًّا إلى عرض خطَّة مشروعٍ لعميلَين جديدَين في شركة كنت أعمل فيها ذلك الحين. وطلبَت منِّي العميلة التي أعرفها أن أحضِّر خطابَ العرض وكانت قد دعت الآخرين حتَّى يقرِّروا ما إذا كانوا يريدون العمل معنا. وحالما قُدِّمت للحضور، رأيتُ على وجوههم نظرةً ملؤها الذهول والارتباك حاولوا جاهدين ألَّا أراها. وعوضًا عن البدءِ بالموضوع، سألتهم عمَّا كانوا يتوقَّعون وسرعان ما اعترفوا أنَّهم كانوا مندهشين لوجودي. فابتسمتُ وأخبرتهم بأنَّ وجوههم باحت بذلك على الفور، فارتاحوا قليلًا. وطلبتُ في الوقت ذاته من العميلة التي أعرفها أن تعطي الآخرين لمحةً عن الموضوع. ففهموا بعدها هدف الاجتماع بالكامل واتَّفقوا على أهمِّيَّة الموضوع. وقد كان الاجتماع مثمرًا في النهاية.

ضع القواعد الأساسيَّة

لا بدَّ من أن توضِّح تمامًا، قبل أن تبدأ خطاب العرض، متى تريد أن يستجيب الحضور. أي هل يمكن طرح الأسئلة في أثناء العرض التقديميِّ أم بعده؟ ويمكنك أن تصرِّح بأنَّ الأسئلة مسموحةٌ لتوضيح الغموضِ إن وجد في العرض التقديميّ، ولكنَّك تفضِّل تأجيل الأسئلة الأخرى إلى ما بعد العرض. وذلك كلُّه رهنٌ لمخطط خطاب عرض فكرتك وتفضيلاتك الشخصيَّة. فبعض الناس يتقبَّلون الأسئلة في حين أنَّ البعض الآخر يفضِّلون ألَّا "يخرجوا عن الموضوع" ويقدِّموا عرضهم بالكامل قبل تلقِّي الأسئلة. ويشعر هؤلاء بالانزعاج إن شَغلوا أنفسهم بالإجابة عن الأسئلة في أثناء الكلام ويصعب عليهم العودة إلى الموضوع من جديد. ومهما كان شكل سير العرض التقديميّ، من الأفضل أن توضِّح قواعده الأساسية قبل البدء.

ولا تنسَ أنَّك إن كنت واضحًا في وضع القواعد، فسيتبعها الحاضرون. ويجب أن تكون مسيطرًا على مسير خطاب العرض إن سألك أحدهم سؤالًا في منتصف الخطاب، لذا أجِب مباشرةً أو قُل إنَّك ستجيب بعد انتهاء العرض أو قُبيل انتهائه ("سأشرح هذه النقطة بعد قليل" أو "اسمح لي أن أعود إلى هذه النقطة

لاحقًا"). ويمكن أيضًا أن تتَّبع أساليب مختلفة في تقديم العرض لتلائم طبيعة خطاب العرض. ولا أمانعُ عادةً طرح الأسئلة في أثناء خطاب العرض، ولكنِّي ألتزم أحيانًا قصَّةً أريد سردها لأولِّد جوًّا معيَّنًا في الاجتماع. أي أريدُ أن يسمعها الحضور ويشعروا بها وبعمقها. لذا أفضِّل في مثل هذه الأوقات أن أكمل عرضيَ التقديميَّ أوَّلًا ثمَّ أجيب عن الأسئلة بعدها.

اترك مساحةً للارتجال والتخصيص

لقد تدرَّبتَ على عرض الفكرة بصورةٍ مستمرَّة. وكلُّ جملةٍ مكتوبة على الورق وقد حفظتها عن ظهر قلب. ولكن في لحظة تقديم الفكرة حدث في نفسك شيء. فبتَّ تشعر بشيءٍ من الرهبة وتعجز عن تذكُّر أين توقَّفت. ويصبح ذهنك صفحةً بيضاء لا شيء فيها. وينتهي جهدك بالفشل.

إنَّ تحضير فكرتك وتلاوتها عن ظهر قلب ليس بالفكرةِ الجيِّدة. فهي تمنحك شعورًا زائفًا بالسيطرة على مجريات الأمور. ويجب أن تتَّبع الخطواتِ التي دوَّنتها بحذافيرها، وإلَّا فستجد نفسك ضائعًا؛ فكلُّ الاجتماعات حافلةٌ بلحظاتٍ غير متوقَّعة، لذا يجب أن تكون قادرًا على التعلُّم والتأقلم. واحرِص على أن يكون العرض التقديميُّ الخاصُّ بك مختلفًا قليلًا في كلِّ مرَّةٍ تقدِّمه فيها. فإن كنتَ قادرًا على هذا، ستكون أمورك على خير ما يرام في خطاب العرض النهائيّ، وذلك لأنَّك قادرٌ على تغيير منحى خطابك قليلًا على حسب الاستجابة التي ترصدها بصورةٍ مباشرة أو غير مباشرة على الجمهور.

ويمكن أن تكون قدرتك على تكييف العرض التقديميِّ وارتجاله وتخصيصه مفيدةً نظرًا لأسباب عدَّة. وأقترح عليك أن ترتجل في عرض فكرتك وتخصِّصه كلَّ مرَّةٍ تقدِّمه. وهذا لا يعني أن تغيِّر خطاب العرض كلَّ مرَّة، ولكن بدِّل فيه قليلًا بحيث تجعله يبدو فريدًا وشخصيًّا.

ويمكنك فعل هذا بإضافة ملاحظاتٍ إلى ملفِّ العرض التقديميّ (في برنامج مايكروسوفت پاورپوينت [Microsoft PowerPoint] أو برنامج كي نوت [Keynote] من آپل [Apple]). وتجنَّب كتابة خطابك كلمةً بكلمة وحاول أن تقلِّل الكتابة إلى خمس كلماتٍ في كلِّ شريحة. وبهذا تعلم النقاط الرئيسيَّة في كلِّ شريحة مع إتاحة المجال للارتجال. ولا تقلق إن لم تتوفَّق في المرَّات الخمس الأولى؛ فالممارسة باب الإتقان!

عندما تنقطع سلسلة أفكارك

يحدث هذا لنا جميعًا. أي عندما تجد نفسك عالقًا في منتصف العرض لا تعرف ما يجب أن تقول. ويمكن أن يكون السبب وراء ذلك أنَّ سلسلة أفكارك انقطعت. وفي مثل هذا الموقف، إيَّاك أن تثرثر بكلامٍ لا معنى له. فملءُ فراغ اللحظة بالترَّهات لن يفيد أحدًا. والتصرُّف الأمثل هنا أخذُ نفسٍ عميق والإقرار بما حدث قائلًا: "أعتذر لقد انقطعت سلسلة أفكاري. فلأُعدْ خطوةً إلى الخلف". وبعد ذلك استأنِف حديثك من آخر

نقطةٍ تتذكَّرها.

عندما تواجهك أسئلة صعبة

من المواقف الأخرى التي قد تؤدِّي إلى ارتباكك هو أن يسألك أحد الحاضرين سؤالًا صعبًا. ويجب هنا أوَّلًا أن تعترف بأنَّ السُّؤال جيِّد بأن تقول مثلًا: "شكرًا لك. هذا سؤالٌ وجيه!"، ويمكنك اتِّباع أحد ثلاثة احتمالات، على حسب ما يمليه الموقف وطبيعة السؤال:

- إن كنت في منتصف العرض التقديميِّ وترغب في استغلال بعض الوقت: "سأفكِّر في سؤالك. ولكن فلأكمِلِ الآن لأعود إليه نهاية العرض التقديميّ".
- إن كنت تجهل الإجابة فلا تخجل الاعتراف. فمعظم الناس يقدِّرون الصدق: "بصراحة، لا أعرف الإجابة على سؤالك الآن".
- يمكن أن تلجأ إلى تغيير مسار الحديث أيضًا: "سؤالٌ وجيه. ولكن قبل أن أجيبك، يعتريني فضولٌ لأعرف رأيك في هذا الموضوع". ويشعر الناس معظم الأحيان بأنَّهم مرغمون على الإجابة عن هذا السؤال ما يمنحك وقتًا للتفكير وسماع آرائهم.
- بل يشعر الناس في أحيان كثيرة بالسعادة إن أجابوا عن أسئلتهم التي طرحوها، فذلك يُشعرهم بأنَّ لهم قيمتهم في الاجتماع.

إبداء التقدير للآخرين

إنَّ تلقِّي عبارات الثناء مدعاةٌ إلى السعادة. ويرسم بسمةً على وجوهنا ويشعرنا أنَّنا حقَّقنا أمرًا مهمًّا. وعندما يسمع الناس عبارات التقدير الصَّادقة، فإنَّهم سيبذلون جهدًا إضافيًّا نحو النجاح. والثناء وسيلةٌ بسيطة وفعَّالة وزهيدة الثمن لبناء الثقة وكسب الولاء. وستمرُّ معك هذه المعلومة في كلِّ دورةٍ تدريبيَّة تشترك فيها عن احترام الذات– يكمن سرُّ القيادة الحكيمة في إبداء التقدير والامتنان. ولكنَّ معظمنا فاشلون في ذلك فشلًا ذريعًا.

وترى ذلك يتكرَّر في كثيرٍ من المنشآت: فالجميع يركِّزون على التقدُّم، فيهرولون لإتمام العمل، ورؤية النتائج. فلا يتسنَّى لهم الوقت الكافي لتقييم الجهد الدَّؤوب الذي بذله الجميع وتقديره والتفكُّر فيه. ولا يحصل هذا عمدًا. أراهن أنَّك إن سألت معظم الناس قالوا لك إنَّهم يقدِّرون زملاءهم بحقّ...لكنَّهم نسوا أن يبدوا تقديرهم.

لكنَّ موضوع هذا الكتاب ليس أجواء العمل: بل عرض الأفكار. وعلى وجه الخصوص (في هذا الفصل) لحظة تقديم خطاب العرض. وينبغي لك، في أثناء الخطاب، أن تثني على أعضاء فريقك وتبدي تقديرك لهم. فإن قال عميلٌ إنَّه أحبَّ الشعار الجديد كثيرًا، أثنِ على فريقك كلِّه. وعندما تقدِّم عبوَّة المنتج الجديدة، اذكُر أنَّ زملاءك أيضًا عملوا بجدٍّ للوصول إلى شكلها الأمثل. فهكذا يرى الآخرون أنَّكم فريقٌ واحد وتحبُّون العمل معًا لمصلحة العميل، ويَشعُر كلُّ عضوٍ في فريقك بالفخر إزاء دوره في العمل.



وعلى العموم، عندما تكون قد عملت في مشروعٍ مع فريق، استخدِم الضمائر التي تدلُّ على الجماعة وليس التي تدلُّ على المفرد في أثناء أداء العرض التقديميّ. حتَّى عندما تتناول الجوانب التي كانت من بنات أفكارك. فهذا ينمُّ، للعميل ولفريقك على حدٍّ سواء، عن أنَّكم تعملون في هذا فريقًا واحدًا.

ويفيد إبداء التقدير في التعامل مع العملاء أيضًا؛ فكِّر في ما أنجزته المنشأة إلى يومنا هذا وأطرِ بصدقٍ على إنجازاتهم. ربَّما يكونون أطلقوا حملةً ترويجيَّة أو منتجًا جديدًا مثيرًا للاهتمام للتوّ. أو أعلنوا عن استراتيجيَّةٍ جديدةٍ حتَّى. فكِّر في ما تحبُّ وتقدِّر حقًّا في تلك المنشأة. ثمَّ أخبرهم بذلك!

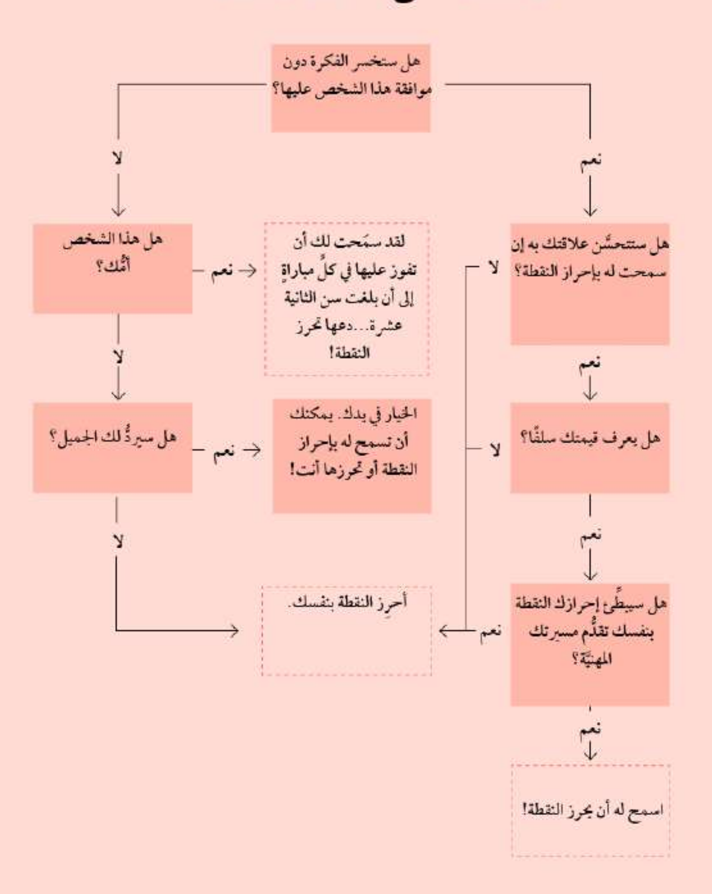
والنقطة الأخيرة التي أودُّ توضيحها هي عن إظهار التقدير لوقت الآخرين أو أفكارهم النيِّرة أو ملاحظاتهم على العمل أو أسئلتهم التي طرحوها. فإن قلت: "إنَّ هذه ملاحظاتٌ قيِّمة. أشكرك من قلبي"، ستمنح من أمامك دفعةً من الطاقة وتزيد من إعجابه بك. حتَّى وإن كانت ملاحظاته على العمل سلبيَّة (لكنَّها صحيحة).

اسمح للآخرين أن يحرزوا النقاط

أتذكُرُ تلك اللحظة التي بدأ فيها أحدهم بالحديث عن فكرةٍ شرحتَها له للتوّ، وكأنَّها فكرةٌ جديدة كلِّيًّا؟ لقد حدث مثل هذا معنا كلَّنا. فتكونُ في اجتماعٍ مثلًا وقد شرحت طريقة عمل شيءٍ ما، ليستيقظ المدير فجأة ويشرع في الحديث عن الفكرة ذاتها. ماذا يجب أن تفعل هنا؟ يتوقَّف ردُّ الفعل المناسب على الموقف. فيمكن أحيانًا أن تستردَّ فكرتك منه ويمكن أن تتركه يحرز النقاط أحيانًا أخرى. ويركِّز الناس في الغالب على النتائج التي يحرزونها في الاجتماع، لذا فقد يكون من المفيد أن تجعل الشخص الآخر يشعر بالرضى عن ابتكاره الفكرة. وطالما أنَّ ذلك لا يسبِّبُ لك الضرر في شيء، فلمَ العناء في استرجاع الفكرة؟

وإن لم تكن متأكِّدًا من ضرورة استرجاع فكرتك، يمكنك تتبُّع المخطَّط الموضح في الصفحة التالية.

متى يجب أن تسمح للآخرين أن يحرزوا النقاط؟



لغة جسدك

يأخذ الناس انطباعهم الأوَّل عنك بناءً على مظهرك وسلوكك في أثناء الاجتماع. لذا يمكنك أن تتصوَّر أهمِّيَّة أن يُشعَّ مظهرك أهليَّةً وثقةً بالنفس. يجب أن تخطف الأضواء. وإن راعيت هذه النقطة في اجتماعاتك ستغدو هذه طبيعةً في نفسك.

قِفْ وقفةً مستقيمة وأنت تعرض الفكرة

تظهر وقفتك في أثناء تقديم خطاب العرض ثقتك بنفسك وتحكُّمك بالأمور. فعندما تكون واقفًا تكون في موضعٍ أعلى من الجميع وتتمتَّع بنظرة عامَّة جيِّدة على غرفة الاجتماع. إنَّ الوقوف خيارٌ جيِّدٌ دائمًا، ما لم تكن تريد أن يكون الاجتماع أكثر ودًّا.

عندما تكون جالسًا، اجلِس جلسةً معتدلة وتقدَّم بجسمك نحو الأمام

فالرجوع في جلستك نحو الخلف يبعث برسالةٍ مفادها أنَّك مسترخٍ زيادةً وغير مهتمّ. أمَّا الميلان نحو الأمام، فيشير إلى التركيز والاهتمام والإقبال على الموضوع- وهذا ما تريده تمامًا.

أبقِ كتفيك في وضعيَّة مريحة

إن لم يكن كتفاك مرتاحان فسيبدو مظهرك متوتِّرًا.

انظُر مباشرةً إلى عيون الأشخاص

يعدُّ التواصل البصريُّ الجيِّد علامةً على اهتمامك بالحفاظ على الانتباه في الاجتماع وأنَّك منتبهٌ أيضًا. ولكنَّ النظر المطوَّل إلى عيون الآخرين يجعلك تبدو وكأنَّك تحدِّق فيهم، لذا تذكَّر أن تتحوَّل بنظرك عنهم.

استخدِم يديك بينما تتحدَّث

لا داعي لي لأتذكَّر ذلك، فأنا أمارسه بصورةٍ تلقائيَّة. ويعدُّ استخدام اليدين مع الكلام أسلوبًا جذَّابًا في الحديث طالما لا تبالغ فيه.



لا تستخدم يديك بينما تتحدَّث

حسنٌ، قد لا يكون استخدام اليدين عند التحدُّث فكرةً صائبةً على الدوام؛ فبعض الناس يلوِّحون بأيديهم

مثل طاحونة الهواء أو يعبثون بها أمامهم. فإن كان وضعك على هذا النحو، فمن الأفضل أن تثبِّت يديك أمام جسمك.

ابتسِم وأومِئ برأسك

إن ابتسمت وأومأت برأسك بينما تستمع لأحدهم فأنت تظهر له اهتمامك بكلامه وموافقته الرأي، وهذا يساعد في تكوين علاقة معه. فالإصغاء بانتباهٍ دون إشاراتٍ كهذه، قد يجعل الناس غير متأكِّدين من موقفك أو غير مطمئنِّين.

تقليد لغة الجسد

عندما يسترسل الناس في الحديث، يبدؤون بتقليد لغة أجساد بعضهم بصورة تلقائيَّة. ويعني هذا أنَّهم على تناغمٍ مع الحديث. ورغم أنَّ هذا يحدث دون وعي، فإنَّك يمكن أن تفعله عن عمدٍ أيضًا.

بعد خطاب العرض

لقد ألقيت خطاب العرض الخاصَّ بك. فهل حان وقت العصير؟ لا، ليس بعد. تذكَّر: ما زلت في الغرفة مع عملائك. إنَّ هذه هي اللحظة المناسبة لتسألهم إن كان في جعبتهم أسئلة أو ملاحظات على الاجتماع قبل أن تختتم خطابك.

راقِب الحاضرين في نهاية خطاب العرض

ماذا يحدث عندما ينتهي خطاب العرض؟ وكيف يتصرَّف الناس؟ إنَّ هذه هي اللحظة التي تعرف فيها الحقيقة، حيث ترى مدى اهتمام أطراف الاجتماع.

- هل يطرحون أسئلةٍ تنمُّ عن جدِّيَّة؟
- من يطرح الأسئلة الأهمّ؟
- هل يسمح بعضهم أن يكمل بعضهم الآخر أسئلتهم أم أنَّهم يتجاوزونهم؟
- هل يُبدون احترامًا؟
- هل يبتغون من أسئلتهم فهم الفكرة أم قتلها فحسب؟
- هل يضيف الحاضرون إلى الفكرة؟ وهل يحلمون بها على مستوًى أعلى؟ هذه نقطةٌ جيِّدة جدًّا.
- في نهاية الاجتماع: هل يشكرونك؟ أم يغادرون القاعة على الفور؟
- من يخرج من القاعة فورًا؟
- هل يتابعون حديثهم معك بعد الاجتماع؟ هذه إشارةٌ طيِّبة أيضًا. ما لم يكونوا يتذمَّرون طبعًا.

تلقِّي الملاحظات على الاجتماع

قد يكون تلقِّي الملاحظات أمرًا صعبًا علينا. حتَّى وإن كنَّا نطلب ذلك باستمرار، إذ يكون القصد من ذلك معظم الوقت تلقِّي المجاملات. لأنَّنا، وبصراحة، نحبُّ أن نسمع كلمات المديح والثناء على روعتنا ومهارتنا، دون الحديث عمَّا كان يجدُر بنا فعله. ولكنَّ المديح لا يُطوِّر الأفكار. بل الملاحظات الناقدة من تفعل ذلك.

وإليك طريقةً منظَّمة تُحسن فيها تلقِّي الملاحظات:

اطلُب الملاحظات على الاجتماع

اطلُب من عميلك دومًا في نهاية خطاب العرضِ أن يقدِّم ملاحظاته. ولا بدَّ أن تقدِّم بيئةً آمنةً ومريحةً للجميع حتَّى تكون الملاحظات ذات قيمة وينتج عنها حوارٌ بنَّاء. وإن كان عدد الحاضرين في القاعة يسمح، اسأل كلَّ شخصٍ عن ملاحظاته بدوره. وهذه وسيلةٌ فعَّالة تعطي الجميع المساحة الكافية للحديث، لا المهيمنين منهم فحسب.

الإنصات النشِط

تحدَّثتُ في صفحةٍ سابقة عن ضرورة الانتباه إلى لغة الجسد، وكيفيَّة تعرُّف إن كان المستمعون يتابعون كلامك. والآن، حان دورك لتُظهر الاهتمام والمتابعة لمن يقدِّم لك الملاحظات. ويدعى هذا السلوك "الإنصات النشِط"، ويعني إظهار اهتمامك الشديد والالتفات بكلِّ جوارحك لما يقوله الآخرون.

- تواصل بعينيك
- ابتسِم وأومئ برأسك
- تفاعل شفويًّا بكلماتٍ مثل "صحيح" و"نعم"

امضِ الوقت الكافي

يستجيب الإنسان للملاحظات بصورةٍ فوريَّة في الحالات العاديَّة. لا تفعل ذلك! بل امضِ الوقت المناسب لتستوعب ما قيل وتعالجه. فهذا مفيدٌ من ناحيتين: الأولى أنَّه يمنحك الوقت الكافي لتفكِّر وتجيب إجابةً موفَّقة، والثانية أنَّه يُظهر للآخرين أنَّك تأخذ ملاحظاتهم على محمل الجدّ.

وأقصد بذلك أن تفكِّر في الأمر لثوانٍ لا دقائق. وإلَّا فسيبدو الموقف مربكًا وهو ما لا نريد. ولا بأس بالاعتراف بأهمِّيَّة الملاحظة ("شكرًا جزيلًا، هذه النقطة غايةٌ في الأهمِّيَّة" أو "هذه ملاحظةٌ قيِّمة. اسمح لي أن أفكِّر فيها لحظة").

أعِد صياغة الملاحظات بأسلوبك

من الطرق الشائعة والمفيدة في إظهار فهمك وتقديرك للملاحظات أن تعيد ما قاله صاحب الملاحظة ولكن بكلماتِك أنت. فهذا يعطيك بعض الوقت لتفكِّر، ويساعدك في معالجة المعلومات، علاوة على كونها وسيلة جيِّدة لتتأكَّد من فهمك للنقطة المطروحة. مثلًا: "إن لم أكن مخطئًا، فأنت تتساءل، إذًا، إن كانت الهُويَّة الجديدة ستنجح مع المنتجات التفاعليَّة أم لا، أليس كذلك؟". انتظِر التأكيد على كلامك، ثمَّ أكمِل بقولك: "هذه نقطة مهمِّة لم أتطرَّق لها في حديثي. فلأُبيِّنْ كيف يمكن أن تنجح..."

لا تدخل في حروب. لا تتَّخذ وضعيَّة الدفاع

إيَّاك ثُمَّ إيَّاك أن تتَّخذ وضعيَّة الدفاع أو تقاوم الملاحظات. لا يهمُّ إن كان صاحب الملاحظة مصيبًا أم مخطئًا، فظًّا أم مهذَّبًا ("فكرتك فاشلة، وانتهى"). خُذ نفسًا عميقًا واستمِع إلى الملاحظات.

عبِّر عن فهمك للملاحظات:

- راجِع الخطوات السابقة (الإنصات النشِط، إمضاء الوقت الكافي، أعِد الصياغة) ومن ثمَّ ردَّ على الملاحظات.
- إن كنت موافقًا: اعترِف بصحَّة الملاحظة.
- إن لم تكن موافقًا: وضِّح وجهة نظرك.

إن لم تكن تفهم الملاحظة:

- اطلُب من صاحب الملاحظة أن يشرحها قليلًا.
- اطرَح أسئلةً من شأنها أن تعينك على الفهم.

وإن كنت ما زلت لا تفهم، واصِل طرح الأسئلة، واعترِف عند حدٍّ معيَّن أنَّك لا تستطيع فهم الملاحظة. ويمكن أن تسأل الحاضرين إن فهم أحدهم ليشرح لك. وإن لم يفهم أحدٌ أيضًا، تجاوز الملاحظة وانتقل إلى النقطة التالية.

إن ظلَّت الملاحظات لا تتوافق وتفكيرك، فلا بأس. من الممكن التعامل مع مثل هذا الموقف بتدوين ملاحظات الحضور لتظهر أنَّك تراها ذات أهمِّيَّة، والقول إنَّك ستراجع هذه النقطة بعد الاجتماع.

اختِم الاجتماع

غالبًا ما يُختتم الاجتماع على عجل. إذ يشعر الحاضرون بأنْ لا وقت لديهم بعد، أو أنَّه قد قيل كلُّ ما يجب أن يقال. واختتام الاجتماع حقيقةً نقطةٌ حاسمة في نجاح الاجتماع، لذا احرِص على تخصيص بضع دقائق لتختتم اجتماعك بصورةٍ سليمة. وإليك عددًا من الأمور التي يجب اتِّباعها:

- احرِص على ألَّا تترك موضوعًا مهمًّا دون أن تتطرَّق إليه- ما لم يتَّفق الجميع على إمكانيَّة مناقشته لاحقًا. إذ يجب أن تتأكَّد من أنَّ الصورة واضحةٌ في أذهان الجميع قبل أن يغادروا.
- اسأَل الحضور عمَّا أعجبهم في الاجتماع. هذه نقطة بسيطة ولكنَّها وسيلة فعَّالة في ترك انطباعٍ إيجابيٍّ في نفوس الجميع قبل الخروج.
- لخِّص نتائج الاجتماع والخطوات التالية: مثل التخطيط لاجتماعٍ جديد.
- اشكُر الجميع على وقتهم وحُسن استماعهم.

تهانينا

لقد لقيت نجاحًا في عرض الفكرة (إن لم تنجح، راجع الكتاب من أوَّله!). أرجو أن تكون تعلَّمت الكثير عن عمليَّة عرض الأفكار وتكون أحببت عرضها كما أحبُّه أنا. والآن انطلق نحو عرض الأفكار!



الفصل السادس – موجز

- لا يوجد في الحياة شيءٌ يدعى التأخُّر للفت الانتباه. لا تتأخَّر. أو من الأفضل أن تحضر باكرًا ليتسنَّى لك التحضير للاجتماع.
- حالما تدخل مبنًى أو غرفة، اغتنم فرصة ملاحظة ما حولك؛ فهذا يعطيك فكرةً عن المنشأة والأشخاص الذين ستتعامل معهم.
- إن تسنَّى لك اختيار مكانك على الطاولة، فاختر بحكمة. إذ يمكنك أن تختار الجلوس في الجهة المقابلة للعميل أو جنبًا إلى جنبٍ معه أو بصورةٍ مختلطة أو تحتلَّ موقع رأس الطاولة في اجتماعٍ كبير. وكلُّ ذلك رهنٌ بالموقف.
- تحكي ديناميَّات الجماعة الكثيرَ عن الفريق، يمكنك قبل خطاب العرضِ أن ترصد الشخصيَّات المهمَّة في اتِّخاذ القرار، وكيفيَّة تفاعل الأشخاص في ما بينهم، والمتابعُ منهم والمهتمّ، ومن ليس كذلك منهم.
- من المفيد أن تجيل نظرك في أثناء الاجتماع حول الطاولة، وتراقب لغة الجسد والتواصل البصريَّ ومن يحاول أن ينأى بنفسه عن الحديث.
- ضع القواعد الأساسيَّة قبل أن تبدأ خطاب العرض. أيمكن للحضور المقاطعة وطرح الأسئلة أو بدءُ المناقشات؟ أم أنَّك تودُّ أن تقول ما عندك أوَّلًا؟
- سماع عبارات الثناء مدعاةٌ للسعادة. فانسبِ الفضل دومًا إلى أعضاء فريقك وأبدِ لعملائك التقدير والاحترام؛ فذلك يساعد في بناء علاقةٍ أقوى.
- انتبه دومًا إلى لغة جسدك في الاجتماعات، وانتبه خصوصًا إلى: الوقوف باستقامة، ووضع الكتفين بوضعيَّة مريحة، والتواصل البصريِّ والتبسُّم.
- تكشف اللحظات ما بعد خطاب العرضِ النتيجة؛ لذا راقب الغرفة وانتبه إلى الأشخاص المهمِّين في الاجتماع.